

Mestrado em Gestão

Contabilidade

Nelson José Amaral Costa

Relatório de Atividade Profissional - Your Business

abr | 2023

GUARDA
POLI
TÉCNICO



POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

MESTRADO EM GESTÃO

**RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO**

Nelson José Amaral Costa
Abril / 2023

POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

MESTRADO EM GESTÃO

**RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO**

Professora Orientadora: TERESA MARIA DIAS DE PAIVA

NELSON JOSÉ AMARAL COSTA

Abril / 2023

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à Professora Doutora Teresa Maria Dias de Paiva pela orientação no desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigado pela disponibilidade, atenção, apreço e amizade. A toda a família e amigos que me apoiaram ao longo destes últimos tempos, sem eles era muito mais difícil.

Ao Grupo *Your*, pela oportunidade de fazer parte daquela grande família, foi, é e será uma grande escola de conhecimento.

Por último, enquanto católico, agradecer a Deus pela força, ânimo e motivação.

Resumo

Este Relatório de Atividade Profissional é desenvolvido no âmbito da apresentação do trabalho final do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O relatório descreve a atividade profissional na área do Empreendedorismo e enquadra em termos teóricos o que foi realizado na prática profissional. Tem como objetivo refletir, e verificar se a prática vivenciada vai ao encontro aos princípios científicos e conceitos teóricos, analisando em que medida a ciência contribui para a performance profissional positiva e melhoria constante.

Deste modo, apresenta-se aqui a experiência profissional na área do Empreendedorismo realizada nos últimos anos no *Grupo Your*.

A promoção e o ensino do empreendedorismo é fundamental na sociedade, na medida em que é possível fazer sobressair capacidades a indivíduos e assim torná-los empreendedores, ou seja, capazes de definirem objetivos, identificar oportunidades de negócio, e promoveram a sua implementação, gerindo equipas e recursos e correndo riscos calculados. Neste sentido, o trabalho desenvolvido na *Your Business* reflete este estímulo e prossecução de capacitação empreendedora, através da sua plataforma, motivando empreendedores, seja por realização familiar e social, de recursos e rendimentos, ou de aprendizagem e desenvolvimento.

A plataforma digital da *Your Business* é aqui o foco desse estímulo e capacitação, apoiando, por consultores credenciados, os empreendedores o desenvolvimento do seu plano de negócio, tornando o documento legítimo e credível na sua apresentação a terceiros. A elaboração de um plano de negócios é necessária e primordial para que a implementação da nova ideia no mercado seja feita de uma forma correta, ajustada e sustentável, pelo que se mostra como se promovem os diferentes passos que devem ser dados, através do manual da plataforma.

Palavras-chave:

Empreendedorismo, Empreendedor, Plano de Negócios, Motivação, Plataforma

Abstract

This Professional Activity Report is developed within the scope of the presentation of the final work of the master's degree in management of the Polytechnic Institute of Guarda.

The report describes the professional activity in the area of Entrepreneurship and frames in theoretical terms what has been accomplished in professional practice. It aims to reflect and verify if the practice experienced meets the scientific principles and theoretical concepts, analysing to what extent science contributes to positive professional performance and constant improvement.

Thus, we present here the professional experience in the area of Entrepreneurship carried out in recent years in the Your Group.

The promotion and teaching of entrepreneurship are fundamental in society, as it is possible to bring out skills in individuals and thus make them entrepreneurs, that is, capable of defining objectives, identifying business opportunities, promoting their implementation, managing teams and resources and taking calculated risks. In this sense, the work developed at Your Business reflects this stimulus and pursuit of entrepreneurial training through its platform, motivating entrepreneurs, whether for family and social fulfilment, resources and income, or learning and development.

Your Business' digital platform is the focus of this entrepreneurial stimulus and training, supported by accredited consultants, in developing their business plan, making the document legitimate and credible in its presentation to third parties. Preparing a business plan is necessary so that the implementation of the new idea in the market is done in a correct, adjusted and sustainable way, so it is shown how different steps must be taken and are promoted through the platform's manual.

Keywords:

Entrepreneurship, Entrepreneur, Business Plan, Motivation, Platform

Índice Geral

<i>Resumo</i>	v
<i>Abstract</i>	vi
<i>Introdução</i>	1
<i>Parte I</i>	3
1 – <i>Breve apresentação do Grupo Your</i>	4
2 – <i>Apresentação da Your Business e caracterização da plataforma de apoio ao empreendedor</i> 6	
<i>PARTE II</i>	8
1 - <i>Enquadramento Profissional</i>	9
2 - <i>Empreendedorismo: História e Conceito</i>	9
2.1 - <i>História e conceito</i>	9
2.2 - <i>Empreendedorismo e inovação</i>	13
3 - <i>Empreendedor – Conceito e Características</i>	14
3.1 - <i>Caracterização dos empreendedores da Your Business</i>	18
4 - <i>Motivações para o Empreendedorismo</i>	19
4.1 - <i>Os empreendedores da Your Business – perfil e motivações</i>	22
5 – <i>O Empreendedorismo em Portugal</i>	23
5.1 - <i>O empreendedorismo e a cultura da sociedade</i>	23
5.2 – <i>O empreendedorismo e a cultura portuguesa</i>	24
5.4 - <i>Empreendedorismo em Portugal: alguns dados</i>	27
6 - <i>Promoção do Empreendedorismo e Ecosystemas</i>	29
7 – <i>Resultados na Utilização da Plataforma Your Business e o Contributo para a Promoção do Empreendedorismo</i>	34
<i>Conclusão</i>	40
<i>Bibliografia</i>	42
<i>ANEXOS 1</i>	49
<i>Manual do Empreendedor</i>	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Áreas de atuação do *Grupo Your*..... 4
Figura 2 - Atividades desenvolvidas pelo *Grupo Your*.....5

Índice de Tabelas

Tabela 1 - A evolução da definição de empreendedorismo11

Introdução

Ao longo de 20 anos de experiência profissional, a aprendizagem teórica foi sempre integrada nas atividades diárias, decisões e tomadas de posição. O conhecimento teórico permite analisar e estruturar posições de uma forma mais organizada e sustentada. Foi desta forma, que este Relatório de Atividade Profissional foi pensado e desenvolvido.

O empreendedorismo é um processo de inovação autónomo, onde um indivíduo ajusta a sua motivação, criatividade, capacidade de reconhecer oportunidades, predisposição para o risco e incertezas e pouco resistente à mudança para acrescentar e criar de valor (Stewart, et al., 1999). É um conceito que agrega várias características da pessoa e reconhecido quer em termos de inovação e vitalidade económica, quer em avanços de investigação e desenvolvimento (Carland, et al., 1996).

A importância do empreendedor na sociedade e o apoio ao desenvolvimento dos seus planos de negócios, foi o mote para que a *Your Business* centrasse aqui o seu *core business*, ou seja, a introdução no mercado de uma plataforma digital de fácil utilização e intuitiva, validando os seus outputs com recurso aos seus consultores de conhecimento especializado e acreditado para o efeito.

As principais motivações para o empreendedorismo foram objeto de descrição neste relatório, sendo que, por oportunidade ou por necessidade, a implementação de um negócio é sempre estimulada por um impulso ou por um propósito.

A atividade empreendedora e a cultura portuguesa estão diretamente relacionadas (Sarkar, 2014). O mesmo autor firma que em Portugal o desenvolvimento do espírito empreendedor é uma necessidade primária para o país, devendo-se adotar políticas e estratégias que promovam o empreendedorismo, situação que já existe noutros países, e afirma que o crescimento económico está diretamente ligado aos níveis de empreendedorismo e da atividade empreendedora. Sarkar (2014) insinua que a diminuição da criação de novas empresas está diretamente relacionada com a diminuição da taxa de crescimento económico.

Em Portugal são identificadas uma série de condições estruturais que são entendidas como fatores facilitadores ou limitadores da atividade empreendedora no país, nomeadamente as condições do apoio financeiro que é proporcionado, as políticas governamentais que são adotadas e a educação/formação que é disponibilizada para estimular e apoiar a atividade empreendedora.

A criação de ecossistemas em empreendedorismo deve ser estimulada de uma forma global e transversal a um conjunto de atividades que convirjam entre si (Martínez-Martínez & Ventura, 2020). Neste sentido, com uma atividade empreendedora dinâmica, a plataforma digital de apoio à realização de planos de negócios da *Your Business*, torna-se uma ferramenta importante na sustentabilidade desta dinâmica, reforçada pelo facto de não se terem encontrado na literatura

análises dos resultados de utilização de tecnologias deste tipo na promoção do empreendedorismo.

Este relatório está dividido em duas partes. Na primeira parte é apresentada uma breve descrição do *Grupo Your*, as suas áreas de atuação e suas atividades, realçando a apresentação da *Your Business* e da sua plataforma digital de apoio ao empreendedor na realização de planos de negócios.

Na segunda parte, expõe-se a atividade profissional desenvolvida, centrada nos anos dedicados ao desenvolvimento da plataforma digital de realização de planos de negócios, ao apoio ao empreendedor e à validação de planos de negócios.

O relatório termina com algumas conclusões alusivas ao empreendedorismo e à atividade empreendedora e com uma reflexão sobre as mais-valias que o consultor financeiro e de negócios tem no desenvolvimento de toda a atividade empreendedora.

Parte I

Apresentação da Empresa e Enquadramento da Área de Negócio

1 – Breve apresentação do Grupo Your¹

O *Grupo Your* (GY) é um grupo de empresas que desenvolve a sua atividade principal na consultoria para os negócios e a gestão. Foi constituído em março de 2012 e tem sede na Amadora. Começou com uma empresa de contabilidade e tem, desde a sua constituição, um posicionamento disruptivo das tradicionais empresas do setor, conta hoje com nove áreas de suporte e apoio à gestão. O GY acredita nas empresas e na sua vontade intrínseca de crescer e de trazer valor ao mercado e, por isso, acompanha de forma permanente a realidade e negócios dos seus cerca de 1.700 clientes², ajudando-os a alcançar todo o seu potencial.

Os valores de excelência e qualidade unidos a uma atitude informal, todavia exigente, permitem proporcionar um alto valor acrescentado em cada serviço prestado.

O GY garante apoio especializado nas principais áreas de suporte à gestão para que o seu cliente se dedique ao crescimento do seu negócio.

A *core business* assenta na prestação de serviços especializados de contabilidade, recursos humanos e administrativos, bem como na área de auditoria, consultoria fiscal e financeira. Em paralelo, oferece uma diversidade de serviços de qualidade em várias áreas de suporte como otimização de custos, segurança e saúde no trabalho, comunicação e tecnologias de informação.

De forma próxima e personalizada, a equipa garante o acompanhamento e a evolução de cada negócio.

A figura 1 apresenta as áreas de atuação do *Grupo Your*.

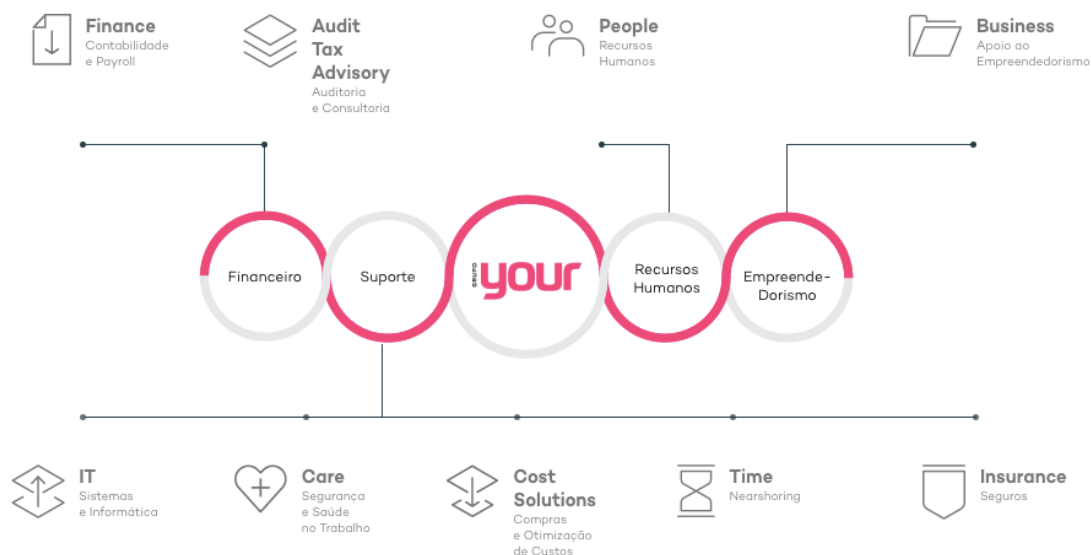


Figura 1 – Áreas de atuação do *Grupo Your*¹

¹ Fonte www.grupoyour.com, acessado em abril de 2023

² Fonte da Administração do *Grupo Your*, que confirma que neste momento são cerca de 3.000 com aquisição de novas carteiras de cliente

O grupo está dividido em 9 empresas distintas, onde cada uma delas presta serviços especializados de acordo com a área de atuação e a necessidade de cada cliente.

Em síntese, apresenta-se a figura 2 que descreve as atividades desenvolvidas por cada empresa do *Grupo Your*.

Resumo das Atividades Desenvolvidas





Financeiro	 Finance Contabilidade e Fiscalidade	Serviço de contabilidade
	 Audit Tax Advisory Auditoria e Consultoria	Serviço de consultoria financeira, fiscal e auditoria ³
	 IT Sistemas e Informática	Serviço de apoio a sistemas de informação e marketing digital
Suporte	 Care Segurança e Saúde no Trabalho	Serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho
	 Cost Solutions Contas e Otimização de Custos	Serviço de otimização de custos
	 Insurance Seguros	Serviço de seguros
	 Time Serviços Administrativos	Serviço de tratamento de informação digital
Recursos Humanos	 People Recursos Humanos	Serviço de recursos humanos
Empreendedorismo	 Business Apoio ao Empreendedorismo	Serviço de apoio ao empreendedor

Figura 2 – Atividades desenvolvidas pelo GY – Fonte *Grupo Your*⁴

³ Fonte de informação da Administração do Grupo, este serviço é prestado pela DFR Portugal, fusão que se iniciou em 2020

⁴ Fonte www.grupoyour.com, acessado em abril de 2023

2 – Apresentação da *Your Business* e caracterização da plataforma de apoio ao empreendedor

A *Your Business* (YB) é uma empresa do Grupo YOUR, criada em 2015, cujo o seu principal objetivo é apoiar potenciais empreendedores a desenvolver a sua ideia de negócio, apoiada por uma ferramenta que, de uma forma simples, ajuda na criação de um plano de negócios.

A *Your Business* acompanha todo o processo de desenvolvimento do negócio através de uma metodologia única e eficaz. Conduz a ideia inicial à fase de implementação e crescimento do negócio.

A *Your Business* criou a plataforma de apoio ao empreendedor - *Your Business* (<https://yourbusiness.pt>) que, de uma forma simples, indica ao empreendedor o caminho a seguir, ajuda a traçar objetivos e metas assente no foco principal, ou seja, a materialização da ideia em negócio e criação de riqueza.

A metodologia criada foi fruto de vários anos de estudo e investigação, procurando a materialização de ideias em negócios efetivos ou criando alternativas, uma vez que, uma ideia nem sempre pode ser materializada num negócio rentável.

A plataforma *Your Business* é uma ferramenta digital que apoia o empreendedor em todas as fases do projeto.

O acompanhamento é feito desde a definição dos objetivos iniciais até à criação de um plano económico-financeiro.

A execução do plano é feita através de um método inovador. O promotor da ideia, ao longo de sete passos, completa diversos quadros que permitem um output final, ou seja, um plano de negócios.

A análise de mercado através é feita com a enumeração das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas internas do promotor.

Descobrir a intensidade da concorrência e a definição do posicionamento da marca é um outro aspeto que é tido em conta no preenchimento dos diversos quadros da plataforma.

Gerir a equipa de recursos humanos e ajustar os respetivos custos associados, são itens que também são tidos em conta na plataforma, podendo assim saber-se aquilo que cada recurso irá representar no negócio de uma forma correta e organizada.

É possível também efetuar a definição de uma cronograma de atividades e tarefas que servirão de orientação estratégica de funcionamento diário do promotor.

Para o apoio no preenchimento dos diversos quadros, a plataforma é constituída por um Manual do Empreendedor que pode ser consultado a qualquer momento (anexo1).

A plataforma é dotada ainda de um chat de apoio (*Your Business Desk*), com acesso a um conjunto de especialistas de apoio à gestão em qualquer fase do projeto. Este apoio é feito por

todas as empresas do *Grupo Your* e por um conjunto de parceiros associados, desde a logística à banca.

Em 2020, foi criada uma segunda versão da plataforma, a *Your Business Academy*. Esta é uma versão adaptada para mundo académico e à promoção do empreendedorismo no ensino superior.

A utilização desta versão foi feita pela primeira vez no ano letivo de 2022/2023, nas cadeiras de empreendedorismo, nos diversos cursos do Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

Desta forma, a plataforma é usada como ferramenta de apoio ao estudo, na elaboração de Planos de Negócios. Os alunos após receberem os conhecimentos teóricos, aplicam-nos, efetuando um Plano de Negócios com base numa ideia ou num projeto. Assim, a plataforma *Your Business* tem uma aplicabilidade transversal, ou seja, a ferramenta é utilizada tanto no mundo académico como no mundo empresarial.

PARTE II

Atividade Profissional

1 - Enquadramento Profissional

A atividade profissional dentro do *Grupo Your* teve o seu início em 2017, exercendo funções de consultor sénior na *Your Advisory*. Eram incumbências principais a consultoria financeira, a reestruturação de empresas e análise de projetos. Aquando do nascimento da *Your Business*, as funções principais passaram a ser de gestor de projeto. Na *Your Business* o principal compromisso era a implementação da plataforma digital de apoio ao empreendedor. Na primeira fase do projeto, as principais tarefas eram desenhar os vários quadros, mapas e layouts do plano de negócios a serem preenchidos pelo utilizador na plataforma. O trabalho passou também pela elaboração do manual do utilizador da plataforma, disponível em cada acesso.

Depois de desenhada a plataforma, definida a estrutura final e os seus respetivos outputs, passou-se à sua fase de implementação no mercado. Nesta fase as tarefas principais eram formar os quadros internos da *Your Business* e fazer o acompanhamento da linha de apoio ao utilizador. A fase seguinte foi efetuar a validação de planos de negócios de acordo com os parâmetros estabelecidos com o parceiro da banca comercial, o banco Millennium BCP, para que os promotores efetuassem pedidos de financiamentos.

Com a criação da *Your Business Academy* e a sua implementação no Instituto Politécnico de Viseu, a tarefa principal nesta fase foi a de ministrar a formação aos professores que iriam utilizar a plataforma nas aulas.

O *Grupo Your* tem na sua génese a valorização das pessoas, o reconhecimento do seu trabalho e da sua criatividade. Aquando da promoção a sócio da *Your Business Viseu*, em finais de 2021, passaram a ser tarefas diárias a coordenação de todas as atividades do escritório de Viseu e a sua interligação às diversas delegações espalhadas pelo país.

2 - Empreendedorismo: História e Conceito

2.1 - História e conceito

A noção de atividade empresarial leva-nos ao início da história da humanidade (Murphy et al., 2006). Segundo o estudo do comportamento humano, esta atividade teve o início como consequência na troca de recursos singulares e de produtos alimentares, na sequência da necessidade de sobrevivência das tribos (Murphy et al., 2006).

Karayianis (2003) afirma que as primeiras interações entre as pessoas e, que eram coincidentes com as atividades dos dias de hoje, aparecem na Grécia Antiga. Xenophon relatou algumas atividades que coincidem com conceito atual empreendedorismo. Aristóteles, filósofo grego, apresentou a noção de atividade económica como um jogo de soma zero (em que ninguém

ganha) e diz que esta atividade quando resultasse em lucro que era entendida com roubo (Van Praag, 1999).

Como consequência do desenvolvimento social e da atividade económica, no período da Roma Antiga, sensivelmente nos anos de 50 d.C., apareceram os sistemas de controlo social e a regulação das diversas instituições e o aparecimento de impostos sobre a atividade agrícola (Murphy et al., 2006).

O início da idade média, entre os anos 500 e 1000 d. C., foi um período em que surgiram algumas vertentes de empreendedorismo, nomeadamente associado à guerra e à sua promoção, onde o seu principal papel era gerar valor (Murphy et al., 2006). Naquele período, o importante era aquilo que resultava em inovação, ou seja, aquilo que apresentasse melhorias na estratégia militar, ficando a questão da propriedade como fatores de menor importância.

No período de 1000 a 1500 d. C., as principais formas de empreendedorismo eram a arquitetura e a engenharia (Murphy et al., 2006). A agricultura, posteriormente, passou a ser a principal atividade dos empreendedores.

Richard Cantillon, economista franco-irlandês, foi pioneiro com a introdução de mais um conceito, nomeadamente, empreendedor⁵ em “Entreprendre” (Hamid, 2004). Richard Cantillon, terá sido o primeiro responsável pelo aparecimento dessa noção, dando ao empreendedorismo uma conotação próxima daquela que tem hoje. Cantillon, no seu ensaio intitulado “Essai sur la nature du commerce en général” de 1755, descreve o empreendedor como uma pessoa que toma decisões e que paga um valor por um produto que posteriormente o vende a um preço incerto e que para isso corre riscos (Sarkar, 2014).

Segundo Van Praag (1999), Wenekers e Thurik (1999), em 1755, Cantillon, diz que existem três agentes principais no sistema económico, nomeadamente, os proprietários das terras agrícolas, ou seja, os capitalistas, os empreendedores, que eram considerados os árbitros do sistema e, por último, os mercenários, ou seja, aqueles que trabalham mediante um pagamento. Richard Cantillon diz ainda que o agricultor é um empreendedor que se compromete pagar ao proprietário das terras um determinado valor fixo em dinheiro, correndo risco da incerteza daquilo que pode obter dessa exploração. Este conceito poderá ser designado, nos dias de hoje, por empreendedorismo, como elemento do sistema económico (Cantillon, 1755 citado por Ripsas, 1998).

Wenekers e Thurik (1999) e Peneder (2009) afirmam que na época, Cantillon, tinha uma visão futura do sistema e que antecipava agentes económicos intermédios, responsáveis pela aquisição de matérias-primas a terceiros, ou seja, aparecendo aqui o conceito de fornecedores, e de contratação de indivíduos para execução de trabalhos e transformação dessas matérias primas,

⁵ Pessoa responsável pelo negócio (Peneder, 2009)

pagando por isso um determinado preço, onde, numa fase posterior, estes produtos iriam ser vendidos a um determinado preço.

A recompensa do empreendedor era a diferença entre o valor de compra e o valor de venda, ou seja, o lucro, e mediante esse valor, maior ou menor, fazia com que o empreendedor fosse mais ou menos resistente à mudança e fosse mais ou menos avesso ao risco, aumentando assim a sua preocupação com os custos associados (Peneder, 2009).

Adam Smith, filósofo e economista escocês, em *Wealth of Nations* (1776), refere-se aos empreendedores como indivíduos que reagem às diversas alterações econômicas e funcionam como atores no sistema que proporcionam aos mercados aquilo que este procura, ou seja, são intermediários entre a procura em oferta (Sarkar, 2014).

Em 1848, John Start Mill diz que no nascimento de uma empresa privada está o conceito de empreendedorismo e que para a constituição dessa empresa existe a necessidade da presença de um indivíduo e esse é o empreendedor, ou seja, aquele que toma as decisões, promove novos negócios, gere a limitação dos recursos e corre risco.

Sarkar (2014) diz que Carl Menger em *Principles of Economics* (1871), define o empreendedor como aquele que tem a capacidade de introduzir utilidade nos produtos e serviços transformados e que é o agente facilitador na criação e oportunidades fomentando o crescimento industrial.

O mesmo autor refere que, anteriormente, Jean Baptiste Say, economista francês, definiu o empreendedor como agente que promove a alavancagem dos recursos econômicos, ou seja, efetua a transferência dos recursos, onde a sua produtividade é baixa, para setores onde existe uma produtividade mais elevada.

Desta forma, e no seguimento de todas as definições anteriores, pode-se concluir que os empreendedores são indivíduos que acrescentam valor ao sistema econômico e promovem a sustentabilidade desse mesmo sistema.

Sarkar (2014), faz referência que Knight em 1921, afirma que os empreendedores são indivíduos que se distinguem na sociedade pela sua competência e capacidade para assumir o risco perante a incerteza.

Em suma, na tabela 1 apresenta-se um resumo de diversas definições de empreendedorismo e o seu desenvolvimento como conceito ao longo dos anos.

Tabela 1 – A evolução da definição de empreendedorismo

Autores	Abordagem Conceptual
Kniht (1921)	“Analisou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor”
Schumpeter (1936)	“Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e por conseguinte do crescimento econômico”

Tabela 1 – A evolução da definição de empreendedorismo (continuação)

McClelland (1961)	“Estudou as motivações dos empreendedores quando estes começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes, concluindo que os empreendedores se caracterizam por altos níveis de realização”
Mayer e Golsstein (1961)	“Analisaram a performance de 81 empresas durante os dois primeiros anos de vida”
Collins et al (1964)	“Estudaram histórias pessoais e o perfil psicológico dos empreendedores que criaram pequenas empresas na região de Detroit e nem todos os estudos provaram que s empreendedores tinham características distintas.”
Kirzner (1973)	“Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucro”
Fast (1978)	“Como novos empreendimentos, podem ser desenvolvidas em empresas já existentes ou de uma forma mais ampla como essas empresas se podem tornar mais inovadoras”
Brokhaus (1980)	“A propensão para a “tomada de risco” é igual entre empreendedores, gestores e população em geral”
Gartner (1988)	“Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas caraterísticas”
Kanter (1983)	“Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas nomeadamente, como estas geram empreendedorismo interno “
Burgelman (1983)	“Processo como as novas ideias são desenvolvidas e a sua experimentação e desenvolvimento dentro das grandes empresas.”
Covin e Slevin (1989)	“Encontraram uma postura empresarial que relaciona a alta performance das pequenas empresas que operam em ambientes hostis “
Birch (1987)	“Empresas orientadas para o crescimento que chamou de gazelas, dão grande contribuição para a criação de emprego nos E.U.A.”
Hannan e Freeman (1984) Aldrich (1999)	“Algumas organizações estão mais preparadas para competir“
Acs e Audresch (1990)	“As pequenas empresas contribuem com uma percentagem substancial para a inovação”
MacMillan et al (1987) Sahlman (1992)	“Analisam a estrutura dos investimentos das empresas”
Larson (1992)	“Como os empreendedores desenvolvem e utilizam as redes de contatos, para aumentar o capital e para aumentarem a sua credibilidade”
Bruderl et al (1992)	“Estudaram 1849 start-ups recorrendo a uma análise multivariada e verificaram que a probabilidade de sobrevivência era maior se tivessem mais empregados, mais capital inicial, mais capital humano e estratégias dirigidas ao mercado nacional “
Bygrave e Timmons (1992)	“Analisaram em detalhe as operações de aplicação e retorno de capital de risco”
Palich e Bagby (1995)	“Comparam os empreendedores aos gestores atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio e concluem que os empreendedores entendem, mais as oportunidades do que os problemas. “
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	“O nível de exigência, é função dos custos de oportunidades, custos de encerramento e dos valores pessoais “

Tabela 1 – A evolução da definição de empreendedorismo (continuação)

Shane e Venkataraman (2000)	“Exploração das oportunidades”
Stuart (2000)	“As redes de ligação com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento de vendas.”

Fonte: Adaptado de Sarkar (2014)

2.2 - Empreendedorismo e inovação

A lei da utilidade marginal refere que a utilidade total de um bem é maior quanto maiores forem as suas quantidades consumidas, e vice-versa⁶. Esta lei surgiu na década de 70 do século XIX em resposta à abertura de interpretação e subjetividade que as teorias clássicas deixaram na definição de atividade empresarial. Sendo assim, esta atividade era baseada nos relacionamentos entre os indivíduos (Menger, 1871 citado por Murphy et al., 2006).

Desta forma, os fatores sociais alcançam uma nova importância, onde o processo de negociação passa a ter uma relevância crucial, passando para um patamar superior de análise. Neste sentido, podemos afirmar que à luz dos dias de hoje, introduz-se um conceito de liberdade de negociação individual, onde os indivíduos têm a capacidade de aceitar o preço proposto ou não.

Schumpeter em 1934, citado por Murphy et al., 2006, refere que o empreendedorismo, é a capacidade que o indivíduo tem em combinar os recursos existentes, ao contrário daquilo que era defendido anteriormente onde este conceito passava por ser a transformação dos recursos em produtos novos com base em ajustes de ideias. Este era o pensamento existente, onde a desvalorização da acumulação do capital era aquilo que se defendia.

O conceito de empreendedorismo mais próximo da realidade atual talvez seja o de Schumpeter, na medida em que este refere que o indivíduo que propõe a inovação em contexto comercial é o empreendedor e esta inovação pode assumir várias formas, nomeadamente:

- Criação de um novo produto ou prestação de um novo serviço;
- Introdução de novo método de produção;
- Exploração de um novo mercado;
- Constituição de uma nova empresa;

É interessante notar que a definição histórica de inovação, atribuída a Schumpeter, tem o mesmo significado do que hoje entendemos por empreendedorismo. O conceito económico de inovação foi introduzido por Schumpeter, indicando os quatro tipos de inovação acima referidos, baseados em fontes de “destruição criadora” (Sarkar, 2014).

A “destruição criativa” foi um conceito introduzido no sec. XX e Schumpeter e explica que produtos novos anulam empresas antigas e modelos de negócios implementados e que, por sua

⁶ A Teoria da Economia Política, William Stanley Jevons – consultado em https://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_da_utilidade_marginal#cite_note-N%C3%A3o_nomeado-xz4e-1-3 acedido em abril em 2023

vez, este processo atrasa o processo de desenvolvimento económico, desta forma o empresário é visto como inovador sem nunca ser considerado um cientista, é um indivíduo capaz de entrar em novos mercados e adaptar as inovações a novos produtos.

Os novos modelos dizem que existe racionalidade perfeita nos atores e isso faz com que estes tenham uma atitude no mercado próximo do perfeito (Grebel et al., 2003).

Neste sentido, estes também assumem que têm acesso a um conjunto de dados onde os objetivos estão nitidamente e logicamente definidos (Wennekers & Thurik, 1999; Van Praag, 1999).

Schumpeter, em “The Theory of Economic Development”, rejeita a teoria que defende que o gestor é um indivíduo que aceita e assume o risco, e defende que o líder da empresa é um empreendedor, um indivíduo inovador que tem como objetivo acrescentar valor ao sistema (Van Praag, 1999).

O mesmo autor defende que não são funções do empreendedor o fornecimento de capital, essas funções devem ser entregues aos banqueiros, o empreendedor deverá ser capaz de inovar, liderar e cumprir os objetivos a que a organização se propõe (Van Praag, 1999).

Chiavenato (2003) entende liderança como a influência que um indivíduo exerce sobre o outro, numa determinada posição, num determinado processo que tem um objetivo definido e particular.

Schumpeter (1911, 1934, citado por Braunerhjelm & Svensson, 2007) refere que uma oportunidade nasce fora do controlo do empreendedor, na maior parte das vezes o inventor gera as ideias e o empreendedor coloca-as em prática. As ideias inovadoras podem ser postas em prática com recurso a capitais próprios ou capitais alheios. A atividade empresarial é direcionada pelo lucro, apesar de, na maior parte dos casos, os empreendedores verem este como um mero indicador de sucesso empresarial. A implementação de novas ideias permite ao empreendedor obter temporariamente o monopólio desse negócio (Baumol, 1993, citado por Van Praag, 1999). Neste sentido, Van Praag, (1999) refere que o lucro enquanto indicador de implementação de inovação pode ser de entrave ou facilitador de entrada a novos atores no mercado, ou seja, alguém que irá fazer o mesmo, imitar, e que podem despoletar novas formas de equilíbrio de mercado onde os lucros podem não ter o prazo inicialmente previsto.

Van Praag (1999) refere ainda que, ser empreendedor não pode ser encarado como um emprego ou uma ocupação, nem tão pouco uma forma de estar no mercado, um estatuto ou um cargo. A inovação é temporária e o empreendedorismo é uma situação provisória

3 - Empreendedor – Conceito e Características

Depois da definição de empreendedorismo, faz sentido definir o termo “empreendedor” e saber o que faz de um indivíduo um “empreendedor”, contudo antes de definir o que é ser empreendedor,

há uma questão que se considera fundamental responder. – *“Uma pessoa nasce empreendedora ou pode ser ensinada e incentivada a ser empreendedora?”*

McClelland (1961), psicólogo norte-americano, deu início a estudos específicos sobre as ciências do comportamento empreendedor, afirma que para termos sucesso na nossa organização, há que ter comportamentos e capacidades empreendedoras e que ao longo do desenvolvimento dessa atividade, essas características devam sejam aprimoradas. O autor refere ainda que o empreendedor tem que ter o conhecimento em finanças, marketing, recursos humanos, incentivos financeiros e fiscais, mas que esses conhecimentos não são fatores únicos de sucesso empresarial. David McClelland (1987) considera ainda que o empreendedor deverá ter uma forte motivação para alcançar um objetivo específico, que envolvam as atividades a que se propôs com uma visão bem marcada daquilo que o move, a busca incessante de fazer melhor, prestígio e capacidade financeira.

Desta forma, investigadores como McClelland (1987) e Miner (1997) citados por Sarkar, (2014), tentaram saber qual o perfil dos empreendedores e suas respectivas características.

McClelland (1987) identificou nove características que distinguem os empreendedores de muito sucesso dos medianos:

1. Iniciativa;
2. Capacidade de comunicação;
3. Entendimento das oportunidades;
4. Orientação eficaz;
5. Preocupação com a qualidade do trabalho;
6. Planeamento sistemático;
7. Monitorização;
8. Cumprimento do contrato de trabalho;
9. Reconhecimento das relações nos negócios.

Considerou ainda que existem seis características de personalidade que não diferenciam estes dois tipos de empreendedores, os de muito sucesso e os medianos. Essas características são:

1. Autoconfiança;
2. Persistência;
3. Capacidade de persuasão;
4. Estratégias de influência;
5. Perícia;
6. Procura de informação.

Buccha (2009) diz que o conceito de empreendedor deriva do francês “*entrepeneur*”. O autor refere que assumir o risco é algo que é próximo deste tipo de indivíduos e que estes têm uma visão criativa, com a finalidade de criar uma nova empresa ou organização. O autor diz que são pessoas que andam em busca de novas oportunidades sem, por vezes, terem em conta os recursos

existentes e sem saber aquilo que podem ou não controlar. Estes indivíduos formulam ideias que se podem transformar em possíveis negócios e tentam a sua implementação no mercado. Uma outra característica, refere o autor, que personalidades com estas particularidades podem atuar individualmente ou em parceria.

O empreendedor enfrenta situações dúbias e normalmente opta sempre pelo lado otimista da sua resolução, olha sempre para a situação como uma oportunidade de negócio, o insucesso é sempre uma aprendizagem e encontra sempre uma forma de se motivar para melhorar no novo negócio e na nova oportunidade.

Normalmente, os empreendedores, são indivíduos à frente do seu tempo, têm solução e métodos inovadores e introduzem novos conceitos e novas formas de estar na empresa que levam as equipas a produzir e a melhorar o seu desempenho. O empreendedor é um fazedor de coisas inovadoras sempre com uma atitude inovadora e diferenciadora (Duarte & Esperança, 2012).

Outros investigadores, a maior parte deles de campos interdisciplinares da psicologia e da gestão, tentaram, de forma similar, traçar o perfil psicológico do empreendedor de sucesso. De forma a determinar algumas características fundamentais do empreendedor de sucesso (Miner, 1997 citado McNeil et al., 2004) realizou um estudo de sete anos num programa de *Center for Entrepreneurial Leadership*, na Universidade Americana de Suny, Búfalo. Aplicando uma série de testes, numa amostra de cem empreendedores de sucesso, Miner desenvolveu uma tipologia de empreendedores (McNeil et al., 2004) e quatro categorias (Sarkar 2014):

1. Empreendedores *real manager*, são caracterizados por:
 - a. Desejo de exercer o poder;
 - b. Elevadas capacidades de comunicação e supervisão;
 - c. Forte necessidade de promoção e atualização;
 - d. Desejo de executar tarefas de gestão rotineiras;
 - e. Atitude positiva em direção à autoridade;
2. Empreendedores *idea generator*, que têm em comum:
 - a. Ser inovador;
 - b. Resolver os problemas;
 - c. Ser muito inteligente;
 - d. Ser avesso ao risco;
3. Empreendedor *empathic super-salesperson*, que:
 - a. Tem empatia e estilo cognitivo;
 - b. Tem habilidade de construir estratégias de alianças facilmente;
 - c. Tem o desejo de ajudar o outro;
 - d. Valoriza o processo social e tem uma forte necessidade de relações de harmonia, acredita que a força das vendas é uma chave estratégica;
4. Empreendedor do tipo *personal achiever*, que:

- a. Preocupa-se mais em alcançar o sucesso do que com a possibilidade de falhar e não se preocupa com as adversidades;
- b. Prefere situações em que ele próprio pode influenciar e controlar os resultados;
- c. É motivado para alcançar os seus próprios objetivos;
- d. Prefere situações envolvendo responsabilidade individual claramente definida, de tal forma que, se há sucesso, isso pode ser atribuído ao seu próprio esforço.

Nas últimas décadas temos assistido a um conjunto de pesquisas que tentam identificar as características e personalidades do empreendedor, contudo há pouco consenso sobre a fórmula do sucesso.

A maioria dos autores defendem que os empreendedores têm de ser otimistas, trabalhadores, não avessos ao risco e não demovidos pelo fracasso. Desde sempre, que o fracasso é considerado o início dos sentimentos demolidores de motivação como o medo, a vergonha, o receio e até mesmo o pânico (Klimas et al, 2021).

O filósofo Charles Pépin (Saint-Cloud, 1973)⁷ pensa ao contrário, para o filósofo experimentar o insucesso e a frustração inerente a ele é o que, no fundo, os torna humanos. De acordo com o mesmo filósofo, a inteligência de um indivíduo é quantificada pela capacidade de analisar e corrigir os erros. Nesse sentido, cometer erros não é apenas inevitável, mas necessário para entender os desejos e as prioridades.

De acordo com os investigadores Morris e Jones (1999, citado por Sarkar, 2014) os empreendedores devem estar aptos a realizar cinco tarefas:

1. Identificar e avaliar uma oportunidade;
2. Definir o conceito de negócio;
3. Identificar os recursos necessários;
4. Adquirir os recursos necessário;
5. Implementar o negócio;

Estes autores defendem também que, para se realizarem estas tarefas de forma efetiva, o empreendedor deve empregar o conhecimento do negócio em áreas como as vendas, marketing, gestão do trabalho, finanças, contabilidade e pensamento estratégico (Sarkar, 2014).

Desta forma, podemos afirmar que não existe uma definição exata para o conceito, existem sim características, inatas ou adquiridas, que levam a que um indivíduo desenvolva uma atividade, crie e acrescente valor a atividade económica.

⁷<https://brasil.elpais.com> Acedido em janeiro de 2023

3.1 - Caracterização dos empreendedores da *Your Business*

A criação da *Your Business* tem como objetivo fundamental o desenvolvimento de uma plataforma digital de apoio ao empreendedor e o acompanhamento dos empreendedores no desenvolvimento da sua ideia de negócio. Foi assim constituída uma equipa de trabalho interna que juntamente com uma empresa de desenvolvimento de software, vieram dar forma a tudo aquilo que estava a estudado dentro da organização.

A *Your Business* contou também com um parceiro fundamental no desenvolvimento deste projeto, o banco Millennium BCP.

O desenho da plataforma foi feito com base em algumas premissas essenciais, nomeadamente, a simplicidade na execução, a facilidade no acesso, a utilidade da informação, a clareza na compreensão dos resultados e que cumprisse todos os requisitos legais para concretização de um projeto em Portugal.

Foram meses de bastante trabalho, execução de várias versões, formulação de várias hipóteses, para que, em conjunto com o parceiro da banca comercial, a solução fosse a mais ajustada ao cliente que iria concretizar e materializar a sua ideia e o seu projeto.

Após alguns estudos feitos internamente na organização, chegou-se à conclusão de que o desenvolvimento deste negócio tinha enquadramento em territórios do interior e de baixa densidade.

Pela forma como a plataforma tinha sido desenhada, ou seja, totalmente digital, o negócio poderia ser desenvolvido junto dos empreendedores do interior com o apoio dos consultores do Grupo feito de uma forma remota e direcionada.

O Grupo tinha também chegado à conclusão que os empreendedores do interior estavam pouco recetivos à elaboração de planos de negócio e que estes eram executados, na maior parte dos casos, para submissão na banca e respetiva solicitação de crédito. A importância de um plano de negócios como instrumento de apoio à gestão, ferramenta de acompanhamento e monitorização de negócios, ainda não era de utilização comum, nem era ferramenta de início de processo de materialização de uma ideia ou de um projeto.

Foi desta forma que o Grupo considerou que era interessante a instalação de um escritório em Viseu, pois assim conseguiam estar mais próximo dos empreendedores do interior e, paralelamente, dar apoio aos clientes do resto do país de uma forma remota, dadas as características da plataforma.

A plataforma, desde sua criação, conta com um número bastante elevado de utilizadores. Foram cerca de 900 os usuários que efetuaram os seus planos de negócios através desta ferramenta.

A *Your Business*, para além da criação e desenvolvimento da plataforma digital, disponibiliza aos clientes um conjunto de serviços de consultoria financeira de apoio à gestão das empresas.

Das atividades anteriormente referidas, destacam-se as atividades de correção e validação de planos de negócios, ou seja, disponibilizam-se um conjunto de consultores credenciados para validar os planos de negócios e efetuar as adaptações necessárias.

A validação do plano de negócios pela *Your Business* é feita com a emissão de um documento devidamente credenciado, para que este seja submetido na banca comercial ou apresentado a investidores de negócios (*Business Angels*). Os critérios de validação foram todos pré-estabelecidos com banco Millennium BCP, cumprindo as regras de acesso ao crédito estabelecidas pelo Banco de Portugal.

De realçar que, apesar da validação credenciada, a *Your Business* não é uma entidade de concessão de crédito, o plano de negócio é sempre submetido a um novo escrutínio e validação final por parte do promotor bancário.

No que diz respeito à plataforma adaptada para o ensino superior, a *Your Business Academy*, no ano letivo de 2022/2023, foi utilizada por cerca de 400 estudantes do Instituto Politécnico de Viseu.

Segundo relatos dos estudantes, a ferramenta foi fundamental na compreensão prática da elaboração de um plano de negócios e na implementação de uma ideia de negócio em Portugal.

4 - Motivações para o Empreendedorismo

As teorias da motivação são várias e diversas. Todas abordam os temas, objetivos e expectativas que levam o indivíduo a estar motivado. O tema do empreendedorismo não poderia estar fora dessas mesmas teorias e várias são as que dizem respeito ao ato de empreender.

Victor Vroom (1997), psicólogo, defende que as escolhas do indivíduo, nomeadamente as afetivas, vontade de fazer, etc., têm sempre uma motivação de interesse pessoal. As suas escolhas têm sempre uma expectativa pessoal. Desta forma, a motivação da pessoa é em função daquilo que esta pressupõe que é capaz de efetuar, da primeira impressão que ela tem do trabalho a desenvolver e, principalmente, com a expectativa do resultado a alcançar para a sua condição individual (Murnieks, et al., 2020).

Segundo o mesmo autor, se o ser humano tiver a perceção de que o seu esforço lhe trará recompensa a sua motivação é muito superior. Esta teoria defende também que, se os objetivos forem bem definidos e se estes tiverem estímulos externos, haverá uma melhor compreensão por parte do indivíduo e logo este atingirá um estado motivacional mais positivo.

Uma outra teoria que poderemos abordar, relativa ao tema da motivação, é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954). Maslow (1954) concentra a sua análise nos aspetos psicológicos do indivíduo e defende que a sua motivação poderá ser medida através de uma escala. De acordo com o autor, o ser humano tem vários tipos de necessidades e à medida que, na escala, as vai cumprindo, ele está preparado para novas metas e desafios e assim, ele vai subindo na escala (pirâmide) até atingir o nível máximo.

Esta teoria também diz que, se por algum motivo, o ser humano, deixar de satisfazer uma necessidade intermédia, ele percorre a escala em sentido inverso, ou seja, baixa na pirâmide.

A escala, ou estrutura da pirâmide está organizada da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas: relacionadas com o próprio humano, sendo consideradas principais para a sua sobrevivência, nomeadamente, alimentação, sexo, descanso;
2. Necessidades de segurança: relacionadas com o facto de o ser humano sentir estabilidade a nível de saúde, família e emprego;
3. Necessidades sociais: manter relações humanas harmoniosas, sentir pertença ao grupo, dar e receber afeto por parte da família, amigos e colegas de trabalho;
4. Necessidades de autoestima: é o quarto estado na escala, ou pirâmide e traduz-se na confiança que o indivíduo tem em si mesmo, no conhecimento que possui e adquiriu e na sua competência profissional. Neste nível a estima que o indivíduo sente por parte dos outros e o seu devido reconhecimento fazem parte da motivação individual;
5. Necessidades de autorrealização: É o último nível da escala, ou da pirâmide, e define-se como a realização pessoal no seu todo. O indivíduo utiliza todo o seu potencial ao fazer o que gosta e relacionada a sua independência e autocontrolo.

Relativamente ao empreendedorismo, as motivações que levam o ser humano a ser empreendedor são de diversa natureza que vão desde a sua vontade individual até ao desenvolvimento de uma ideia de negócio, sempre com intuito de concretização de objetivos bem definidos (Naffziger et al., 1994; Murnieks, et al.,2020).

Segundo o relatório GEM (2017) os indivíduos que residem em países mais desenvolvidos demonstram uma maior aspiração a serem empreendedores.

Segundo Locke e Latham (2004), a mensuração dos objetivos também é regra fundamental dos empreendedores o que faz destes mais ou menos motivados para a concretização do projeto. Para os autores o ser humano foca-se no seu interesse e no seu objetivo, desde que o mesmo seja atingível e desde que tenha um propósito desafiador. Estes autores também têm estudado comportamentos empreendedores ligados á iniciativa social.

Neste sentido, irão ser definidos três grandes grupos de motivações para empreender, a saber:

- a) Motivações de realização familiar e social;
- b) Motivações de recursos e rendimentos;
- c) Motivações de aprendizagem e desenvolvimento;

No que diz respeito às motivações de realização familiar e social, estas dizem respeito a indivíduos que empreendem pelo fato de pertencerem a famílias de empresários e por isso têm uma maior tendência para a atividade empreendedora. Estes indivíduos têm o seu núcleo familiar envolvido culturalmente neste propósito, onde os modelos a seguir são importantes para a inovação e criação de novos negócios e ideias (Altinay, et al., 2012; Delmar & Davidsson, 2000; Makhbul, 2011).

No seguimento de estudos realizados vários autores concluem que para indivíduos que têm nas bases familiares histórias empresariais, sentem um desejo de independência e emancipação, o que faz com que estes sintam a necessidade de desenvolver competências e novas ideias de negócios, em áreas diferentes, que lhes proporcione segurança e realização pessoal, não ficando reféns da sua história e do seu passado (Carsrud & Brännback, 2011; Ferreira, et al., 2017; London & Morfopoulos, 2010).

As motivações de recursos e rendimentos são diferentes das anteriores, na medida em que em períodos de crise ou em períodos em que o mercado não é tão favorável, onde a taxa de desemprego involuntário aumenta, existe uma necessidade e uma motivação acrescida, pois estamos em dificuldades, ou seja, estes empreendedores têm um perfil diferente dos anteriores, são empreendedores que vêm-se obrigados a descobrir de uma forma “forçada” as competências intrínsecas para desenvolver uma ideia de negócio que permita a sua sobrevivência económica e financeira (Dawson & Henley, 2012).

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2019), este tipo de empreendedores são “empreendedores de oportunidade”. Neste caso não estamos perante uma forte motivação para a atividade empreendedora, mas sim perante uma necessidade de garantir rendimento familiar que deixou de existir por força das circunstâncias do mercado.

Este tipo de empreendedores, numa primeira fase, não têm uma motivação intrínseca na medida em que é um campo de incerteza e risco o que os faz travar na tomada de decisão.

Um terceiro grupo de motivações para a atividade empreendedora são as motivações de aprendizagem e desenvolvimento. Neste sentido pode-se afirmar que o sucesso é o objetivo último que o empreendedor busca na sua atividade diária, seja qual for a sua motivação, seja qual for o seu propósito.

A aprendizagem é um processo dinâmico necessário à criação de diversas capacidades para que o indivíduo possa assegurar a sua sobrevivência e alargar as suas competências na arte de saber empreender. Todo o indivíduo terá de desenvolver as aprendizagens nas mais diversas dimensões, sejam elas sociais, culturais ou políticas (Dias et al., 2008).

Para Politis (2005) o processo de aprendizagem é contínuo, contudo tem que existir uma experiência pessoal anterior que alavanque as competências necessárias para a criação de novos projetos.

Minniti e Bygrave (2001) referem que a aprendizagem deve ser feita através da repetição e experimentação, pois assim irá aumentar-se as competências e a confiança na realização das atividades empreendedoras.

Por outro lado, para Taylor e Thorpe (2004) o processo de aprendizagem é um processo contínuo de participação, reflexão e ações em que os fatores externos nomeadamente socioculturais e históricos, são aqueles que influenciam o desenvolvimento do ensinamento da atividade empreendedora.

Parreira et al. (2011) têm uma abordagem semelhante aos anteriores, contudo dividem as motivações para a atividade empreendedora em quatro grandes grupos, a saber:

- Realização pessoal;
- *Locus Controlo*;
- Orientação para o risco;
- Valores individuais.

Neste sentido, importa definir o conceito de *locus controlo* que pode ser definido como a expectativa que um indivíduo tem, sobre em que medida os seus estímulos se encontram sob controle interno ou externo.

Desta forma, o *locus controlo* pode ser desdobrado em interno e externo. Onde *locus controlo* interno, existe quando o empreendedor acredita que todos os atos e acontecimentos são controlados por si mesmo o que faz com que a suas motivações sejam mais consigo mesmo, aplicando em si uma carga de exigência e responsabilidade sobre as suas ações.

Por sua vez, no *locus controlo* externo o empreendedor acredita que as suas conquistas dependem de fatores externos à sua atividade e por isso o seu empenho na realização dos objetivos não é tão vincada. Desta forma estes empreendedores, têm um maior controle na sua vida, exigindo mais dos outros, têm ainda, uma maior dependência emocional e funcional e são mais afetados por críticas e elogios.

4.1 - Os empreendedores da *Your Business* – perfil e motivações

Os clientes da *Your Business* são caracterizados para um perfil empreendedor e com objetivos de negócio bem definidos. Têm idades compreendidas entre os 25 e 45 anos de idades, portugueses e estrangeiros, maioritariamente brasileiros que procuram instalar os seus negócios em Portugal. A angariação deste público foi fruto de alguns eventos direcionados que o *Grupo Your* efetuou em fase de prospeção de mercado.

Para além da subscrição da plataforma para a elaboração dos planos de negócios, os clientes *Your Business*, contratualizaram o serviço de validação de planos de negócios por parte dos consultores especializados do Grupo Your.

A aquisição deste serviço tem diversos objetivos. No topo da pirâmide, encontramos clientes estrangeiros cujo objetivo é a sua instalação no mercado nacional e que encontraram na *Your Business* a solução à medida das suas necessidades, pois além do apoio na elaboração do seu plano negócios, encontram na *Your Business* em conjunto de serviços de apoio à gestão prestados pelo Grupo Your, indispensáveis ao desenvolvimento do seu negócio em Portugal. Em segundo lugar, os clientes procuram a validação dos seus planos de negócios pela *Your Business*, para contratualização de crédito bancário e alavancar o seu negócio existente. Apesar de a *Your Business* não ser uma entidade de concessão de crédito, os requisitos de análise e orientação utilizados são credenciados e com uma qualidade que permitem ao promotor segurança na realização dos seus investimentos necessários e corretos.

A candidatura a fundos europeus, foi o terceiro maior motivo da contratualização do serviço de validação dos planos de negócios pela *Your Business*, na medida em que este é um ótimo instrumento de análise e decisão na tomada de posição relativa ao projeto e á candidatura.

5 – O Empreendedorismo em Portugal

5.1 - O empreendedorismo e a cultura da sociedade

Os benefícios que o empreendedorismo oferece à sociedade ficaram evidentes na história, principalmente pela procura por inovação, desenvolvimento e criação de oportunidades de emprego.

Desta forma, é importante entender como é que o ambiente externo deve ser otimizado para promover o desenvolvimento empresarial. A intenção empreendedora, embora amplamente estudada (por exemplo, Carr & Sequeira, 2007, Kautonen et al. 2010, Tornikoski et al. 2009), ainda está longe de um entendimento completo sobre como a sua dinâmica funciona em diferentes contextos e países.

Bretones & Silva (2009) acreditam que o estudo da cultura e do comportamento empreendedor deve incluir os aspetos sociais e económicos relacionados com valores e crenças específicas que influenciam o seu comportamento. Isso diferencia as pessoas de diversas origens com diversos princípios.

Hofstede (1980) define a cultura como uma agregação de valores, crenças, normas e comportamentos esperados.

A atividade empreendedora é medida através da Taxa de Atividade Empreendedora (*Early-Stage Entrepreneurial Activity - TEA*), ou seja, esta taxa mede todas as iniciativas empreendedoras com menos de três anos e meio que existem num mercado.

O projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tem como principal objetivo relatar a situação empresarial de uma sociedade. Este projeto conta com diversos investigadores que

forneem dados para avaliar a atividade empreendedora de uma forma objetiva. O relatório GEM (2022) apresenta algumas conclusões que demonstram que o funcionamento geral da sociedade e as suas contingências, têm implicações na atividade empreendedora. Este relatório indica que apesar da pandemia do COVID-19 já ter acabado, os impactos económicos ainda se fazem sentir em todo o mundo e os rendimentos das famílias continuam a diminuir. Este relatório indica que a pandemia criou diversas reações relativamente à vontade de empreender, ou seja, países como os E.U.A, a Polónia e a Grécia diminuíram a sua TEA em 5 % ou mais, enquanto países como Brasil e Arábia Saudita aumentaram a sua TEA em mais de 5%. O mesmo relatório indica que os novos empreendedores, na sua estratégia de desenvolvimento de negócios, têm em conta as implicações ambientais e sociais.

Em síntese, este relatório indica que as TEA mais baixas ocorrem na Europa, e as mais elevadas situam-se na América Latina e América do Norte. A mesma análise indica que todas as economias europeias tiveram uma TEA inferior a 15%, e países fora da Europa com uma taxa TEA superior a 15%. Estes números revelam a diferença na cultura empreendedora entre a Europa e o resto do mundo.

5.2 – O empreendedorismo e a cultura portuguesa

Em Portugal ainda não existe consenso acerca da definição de empreendedorismo (Saraiva, 2015). Existem em Portugal diversas condicionantes que fazem com que Portugal não esteja em condições de aceitar a inovação e o empreendedorismo. A mentalidade e a cultura portuguesa continuam a ser pouco favoráveis ao risco e a aceitar a criatividade dos outros com algo positivo. A cultura portuguesa, ao contrário do que se passa em muitos países da Europa e do mundo, é pouco favorável a parcerias entre empresas, instituições e, a cooperação institucional ainda é algo que custa a ser aceite pelos diversos intervenientes da atividade económica (Bucha, 2009).

Sarkar (2014) considera que em Portugal existe uma necessidade de promover o espírito empreendedor, sendo que devem ser adotadas medidas que vinquem essa necessidade e que seja instalada uma estratégia de desenvolvimento da atividade empreendedora.

Como já foi dito em capítulos anteriores os níveis de crescimento económico estão diretamente ligados aos níveis da atividade empreendedora, logo faz com que Portugal estivesse a sofrer um decréscimo da criação de novas empresas por via do decréscimo do desenvolvimento económico.

Ao contrário do que acontece noutros países, nomeadamente no Reino Unido ou nos Estados Unidos da América, segundo a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), existem em Portugal um deslumbre pelo fracasso ou insucesso dos empreendedores. Nos países acima referidos, o insucesso é visto como uma aprendizagem para experiências posteriores. Também

aqui existe na população, capacidade e habilitações suficientes para o desenvolvimento da atividade empreendedora de uma forma individual.

Um estudo realizado por Ferreira et al. (2010) demonstra que 40% da população em análise tem receio de falhar e de ter insucesso nos negócios, e isso serve de entrave à atividade empreendedora. O que revela que esta atitude condiciona o desenvolvimento de novos negócios e novas ideias.

A sociedade portuguesa é pouco complacente com a incerteza ou com situações duvidosas. O risco não é visto com normalidade de qualquer atividade económica e a capacidade de reagir perante o insucesso é muito pequena.

Sarkar (2014) refere que nem todos os empreendedores têm o mesmo carácter e a mesma forma de estar. É necessário desenvolver uma cultura empreendedora possibilitando o desenvolvimento de ideias inovadoras e negócios que possibilite um ciclo de prosperidade para o empreendedorismo. Existe um reduzido número de pessoas com capacidade e competências empreendedoras naturais, contudo o mesmo autor refere que há pessoas que podem ser influenciadas por via da educação e desenvolver a atividade empreendedora.

Sendo assim, existem posições inversas nas sociedades, relativamente ao contributo que a cultura tem no empreendedorismo e a influência que esta tem sobre o mesmo, ou seja, uma posição que afirma que existem sociedades onde a cultura é impulsionadora do empreendedorismo e outra que diz precisamente o inverso, ou seja, sociedades onde a cultura atrasa o empreendedorismo. (Ondraeck et al, 2011).

Em países menos desenvolvidos, ou mesmo subdesenvolvidos, a atividade empreendedora é menos intensa o que faz que esta seja uma oportunidade para o seu desenvolvimento, com a necessidade de construção de uma cultura apropriada para o efeito. Neste tipo de sociedades é necessário criar a consciência que o empreendedorismo é um requisito necessário para o desenvolvimento e a constituição de uma cultura empreendedora facilitadora de um trabalho profícuo.

No desenvolvimento deste tema é importante referir que em alguns casos a cultura é uma variável externa ao desenvolvimento da atividade empreendedora e aquilo que deve ser considerado é o papel das instituições como alavanca desta atividade, nomeadamente o apoio que é fornecido aos empreendedores e os recursos que são disponibilizados para que estes desenvolvam as suas atividades de uma forma sustentável (Landes, 2000 citado por Ondracek, et al., 2011).

5.3 – Condições estruturais do empreendedorismo em Portugal

Em Portugal são identificadas nove condições estruturais (GEM Portugal, 2013), entendidas como os principais fatores facilitadores ou limitadores da atividade empreendedora no país, a saber:

1. Apoio financeiro – grau de disponibilidade dos recursos financeiros para empresas novas e em crescimento;
2. Políticas governamentais – grau em que as políticas governamentais são neutras em relação à dimensão das empresas, bem como o grau em que estas políticas estimulam ou desincentivam negócios novos e em crescimento;
3. Programas governamentais – grau de existência de programas governamentais que apoiem empresas novas e em crescimento;
4. Educação e formação – grau em que a formação sobre a criação ou gestão de negócios é integrada no sistema de educação e formação;
5. Transferência de investigação e desenvolvimento (I&D) – grau em que a I&D a nível nacional gera novas oportunidades de negócio, assim como o nível de acesso à I&D por parte de novas empresas ou em crescimento;
6. Infraestrutura comercial e profissional – grau em que as instituições e serviços comerciais, contabilísticos e legais incentivam ou penalizam negócios novos e em crescimento;
7. Abertura do mercado/barreiras à entrada – grau em que se impede que os acordos e procedimentos comerciais obstem empresas novas e em crescimento de estar em concorrência;
8. Acesso a infraestruturas físicas – grau de acesso a recursos físicos a preços não discriminatórios para empresas novas ou em crescimento;
9. Normas sociais e culturais – grau em que as normas sociais e culturais vigentes incentivam ou desincentivam novos negócios e contribuem para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento.

Das condições acima referidas, foram identificadas como principais condições facilitadoras da atividade empreendedora, as seguintes:

- “Acesso a infraestruturas físicas”;
- “Infraestrutura comercial e profissional”;
- “Programas governamentais”.

Por sua vez, as condições que menos favorecem a atividade empreendedora são:

- “Normas culturais e sociais”;
- “Políticas governamentais”;
- “Abertura do mercado”;

- “Educação e formação”.

Segundo Daniel et al. (2015) no contexto português no que toca ao empreendedorismo, este tem sido alvo de debate e de algum destaque por parte dos governos, estas medidas devem-se ao fato de ser ter aprofundado o conhecimento deste tema chegando-se à conclusão que a sua dinamização leva ao desenvolvimento económico o que, segundo o autor, justifica-se devido a alguns momentos de crise financeira que Portugal tem atravessado.

O Eurostat em 2012 enuncia que a fomentação do empreendedorismo aumenta a criação de emprego, crescimento económico e redução de pobreza em Portugal.

Os estudos do GEM (2016) para o nosso país permitem concluir que é urgente investir na criação de condições estruturais para o empreendedorismo, nomeadamente “acesso a estruturas físicas”, ou seja, criação de incubadoras de empresas ou outras estruturas semelhantes para a instalação das empresas. Também relativamente à “educação e formação”, é primordial apostar no ensino do empreendedorismo nas escolas, desde o ensino primário ao ensino superior. É necessário ainda criar uma estratégia global nacional para que a atividade de I&D seja valorizada e esta seja transmitida aos empreendedores para partilha de conhecimento, experiência e saber.

5.4 - Empreendedorismo em Portugal: alguns dados

No seguimento do que foi abordado anteriormente, irão ser mencionados alguns dados relativos ao empreendedorismo em Portugal.

Temos assistido a um fenómeno bastante importante para o desenvolvimento económico do país, os intervenientes do sistema económico-financeiro estão a olhar para o empreendedorismo como uma fonte criadora de riqueza e de empregos, a inovação é elemento diversificador do mapa empresarial português, além disso, estamos perante um aumento da responsabilidade perante as questões sociais (GEM, 2016). Neste sentido, verifica-se, por parte das instituições, públicas e privadas, um incentivo ao empreendedorismo e este como uma escolha das suas políticas. O impulso da atividade empreendedora tem sido uma prioridade e a sua alavancagem tem sido uma das saídas para o aumento da competitividade e dinamismo da atividade económica.

O governo português, por decreto, criou em 2019, a StartUp Portugal. Esta organização, sem fins lucrativos, visa a promoção e desenvolvimento da atividade empreendedora e tem como objetivo efetuar a ponte entre as entidades públicas e privadas que operam no panorama do empreendedorismo em Portugal.

Esta organização visa ainda apoiar empresas já criadas, ajudando a alavancar a sua atividade económica e o seu nível de empregabilidade.

A StartUp Portugal apoia na busca de financiamento das *startups*⁸ e na sua diversificação. É ainda objetivo desta organização, criar eventos impulsionadores da atividade económica, promovendo a atração de novas *startups* para Portugal.

Segundo o relatório de 2016 do GEM, Portugal registou uma TEA de 8,2%, entre 2014 e 2016 existe uma tendência para que esta taxa diminua. Este valor está em contraciclo com as restantes economias orientadas para a inovação, que verificam uma tendência inversa no período em análise. Portugal está em 16º lugar entre os 27 países do mesmo grupo.

O sector onde esta taxa é maior é no sector do consumo, na medida em que representa 49% dos empreendedores *early-stage*⁹.

Desta forma, verifica-se que mais de 65% dos empreendedores *early-stage* portugueses, iniciam os seus negócios por oportunidade, 17% fazem-no por motivos de necessidade e os restantes por uma combinação das duas motivações anteriores.

Quanto à atividade *early-stage* por género, a predominância em 2016, era a de sexo masculino, que representa uma TEA de 10.4%. Esta taxa nos empreendedores de sexo feminino é de 6.1%. No que diz respeito à separação por faixa etária, a atividade *early-stage* indica uma TEA de 13.3% em indivíduos entre os 25 e 34 anos, enquanto o intervalo entre os 55 e 64 anos, representa 3.9% da atividade empreendedora.

No seguimento da análise do mesmo período, e relativamente à formação académica, verificamos uma maior atividade empreendedora em indivíduos com formação superior, ou seja, possuidores de pós-graduações, mestrados e doutoramentos, com uma TEA de 15.1%.

O relatório GEM para o ano de 2019 menciona que Portugal registou uma taxa de atividade empreendedora de 12,9%, resultado muito superior a 2016, ou seja, um aumento de cerca de 50%. O mesmo relatório refere que Portugal acompanha os resultados registados em países de referência no empreendedorismo e implementação de novos negócios, nomeadamente os E.U.A. e o Canadá.

Segundo o relatório do Instituto Nacional de Estatística (INE), em Portugal em 2020, nasceram 154 287. Segundo o este relatório, nesse mesmo ano, Portugal contava com total de 1 316 256 empresas, das quais 65,1% eram empresas individuais e 34,9% sociedades. O mesmo relatório refere que cerca de 98,8% das empresas existentes em Portugal são empresas não financeiras.

Em 2020, o mesmo relatório indica que, relativamente ao ano de 2019, os principais indicadores económicos destas empresas não financeiras diminuíram, a saber:

⁸ Segundo o site – www.vendus.pt uma startup é uma empresa inovadora em fase inicial, com grande potencial de crescimento, habitualmente relacionada com a área da tecnologia. A expressão startup (start-começar| up - subir) transmite a ideia de rápida evolução e crescimento elevado numa fase inicial do negócio.

⁹ Segundo o site <https://g4educacao.com> - Early Stage significa estágio inicial, é um termo usado para caracterizar um iniciar de negócios/empreendimento. Diz respeito à fase de desenvolvimento da start-up, precedendo a fase de crescimento rápido. O estágio inicial é caracterizado por atividades como desenvolvimento de pesquisa, pesquisa de marketing e desenvolvimento de negócios de produtos.

- Recursos Humanos ao Serviços – decréscimo de 2.0%
- Volume de Negócios - decréscimo de 10.0%
- Valor Acrescentado Bruto (VAB) – 9.8%

O *Grupo Your*, em concreto a *Your Business*, tem desempenhado um papel importante na criação de condições e desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal.

A participação em feiras, palestras e colóquios, entre outras, têm sido a forma de divulgar e educar para a importância da realização de um plano de negócios, antes do início da atividade económica, propriamente dita.

Uma das missões do *Grupo Your* é ajudar e apoiar o empreendedor e alcançar os seus objetivos de uma forma sustentável. Transformar ideias em empresas é um objetivo e, fazer com que ele tenha sucesso no médio e longo prazo é fator relevante nas atividades diárias de acompanhamento ao empreendedor.

O “empreendedor *Your*” debate-se com todos os problemas estruturais do país e a diferença entre o “empreendedor *Your*” e os outros, é o acompanhamento individualizado e sistematizado. O conceito de “*one stop shop*”¹⁰ (tudo num único lugar) do *Grupo Your*, é a vantagem competitiva que o “empreendedor *Your*” adquire na medida em que ele tem acesso às nove áreas de negócio do *Grupo*, sendo o seu foco única e exclusivamente no desenvolvimento do negócio e não na resolução de problemas burocráticos diários e problemas estruturais de um país que ele não conhece. Por norma, onde o empreendedor é útil é no desenvolvimento da ideia e do negócio e não na resolução de problemas administrativos.

6 - Promoção do Empreendedorismo e Ecossistemas.

A promoção de um espírito empresarial e empreendedor deverá ser estimulado, promovido e despertado. A acumulação de competências empresariais, além de beneficiarem a empresa, beneficiam sociedade onde esta está inserida. A valorização destas competências e o reconhecimento das mesmas por parte de todos, torna-se útil ao empreendedor pois o objetivo é fomentar a ideia que só existe sucesso se criarmos algo. Uma outra ideia que é fundamental instituir na sociedade é que devemos tolerar o fracasso e olharmos para o mesmo como aprendizagem de fazer mais e melhor.

A difusão de casos de sucesso incentiva e estimula o ser humano a criar e a ter uma visão mais otimista relativa à criação da sua própria empresa.

A escola e as instituições têm um papel fundamental para que exista uma sociedade mais empreendedora. A inclusão de disciplinas de empreendedorismo nos planos curriculares, desde

¹⁰ One Stop Shop, também conhecido como One Stop Market, nada mais é que um ambiente, virtual ou físico, em que o consumidor pode realizar compras de diferentes itens em um só local. – Fonte: <https://landing.infracommerce.com.br/post/o-que-e-one-stop-shop> em abril de 2023

muito cedo, ensino à distância e especialização em empreendedorismo, fazem com que isso se difunda na sociedade e que torne a atividade empreendedora mais ativa (Ferreira et al., 2010).

Segundo os mesmos autores, o investimento em investigação no empreendedorismo faz com que se estimule os indivíduos para a atividade empreendedora e crie uma sociedade que reconheça o prestígio do empreendedor, onde a comunicação social tem um papel preponderante para esse mesmo reconhecimento.

Um conceito introduzido recentemente no âmbito do estudo do empreendedorismo é o do intra-empendedorismo, ou seja, empreendedorismo efetuado pelos colaboradores da empresa. Esta é uma forma de fazer nascer novos empreendedores, estimular atividade empreendedora, inovar e colocar em prática ideias que, a não serem despertadas, nunca seriam concretizadas, nem nunca se transformavam em negócios de sucesso.

Duarte e Esperança (2012) consideram que uma sociedade mais empreendedora assenta em três pilares fundamentais:

1. Apoio ao desenvolvimento das empresas e acompanhamento do seu crescimento;
2. Avaliação dos riscos do espírito empreendedor e apreciação das contrapartidas;
3. Valorização, por parte da sociedade, de um espírito empreendedor.

Desta forma, o primeiro pilar assenta no nascimento de uma empresa, os estados devem reduzir a burocracia e eliminar a maior parte dos problemas na constituição das empresas. O acesso ao financiamento e à contratação de recursos humanos qualificados deve ser a prioridade, pois a transmissão de competências e a dotação dos empreendedores de saber é fundamental ao desenvolvimento de uma atividade empreendedora sustentável. O aconselhamento e a partilha de conhecimento, o trabalho em rede e a cooperação são fundamentais nesta fase de vida da empresa.

O segundo pilar assenta na avaliação dos riscos e avaliação de contrapartidas de criação de empresas. O empreendedor, por regra, está disposto a aceitar o risco, contudo a avaliação do mesmo deve ser sempre tida em conta, na medida em que a aceitação do insucesso ainda não é natural e este ainda é conotado como algo negativo e desmotivador.

O terceiro e último pilar assenta na valorização por parte da sociedade, o espírito empreendedor, uma vez que esta questão nem sempre é tida em conta, pois o ser humano tem esta necessidade intrínseca à sua existência, a aceitação social é motivação para a concretização dos projetos, a demonstração pública do sucesso e exposição perante todos é fator de alavancagem da inovação, continuidade e sustentabilidade.

Luke et al. (2011) indicam que os principais obstáculos à criação das empresas e ao empreendedorismo é a volatilidade e a dinâmica instável da atividade económica.

Na sociedade existem vários fatores que regulam a criação de uma nova empresa e o seu crescimento. As novas oportunidades nem sempre levam à estimulação de um espírito empresarial inovador (Comissão Europeia, 2003).

Segundo o mesmo livro, é fundamental para a promoção de um espírito empresarial desenvolver três elementos fundamentais, a saber:

1. O Indivíduo;
2. A empresa;
3. A sociedade.

Relativamente ao primeiro elemento, este deverá ser motivado e estimulado para seguir a via do empreendedorismo. É necessário criar um espírito empreendedor, fazendo com que este tenha a percepção que ser empreendedor é uma forma vantajosa de estar na sociedade e uma escolha certa de estar na vida.

As empresas são o segundo elemento desta equação na medida em que sem elas, nada disto acontece e desta forma, é necessário retirar todos os obstáculos à sua criação, tornando o sistema atrativo.

Por último, mas não menos importante, a sociedade tem que encarar o empreendedorismo e a atividade empreendedora como fundamental ao seu desenvolvimento, tem que acolher os empreendedores como indivíduos fundamentais numa sociedade moderna, inovadora e capaz, e acabar com o estigma do fracasso, na medida em que este deve ser encarado como aprendizagem e ensinamento.

Segundo Sarkar (2014), a sociedade dedica cada vez mais atenção aos estabelecimentos de ensino em geral, e às universidades em particular, com o intuito de fomentar o empreendedorismo. Como entidade que disponibiliza conhecimento e educação, a Universidade desempenha um papel indispensável neste cenário. A sua principal função é a de fornecer pessoas com proficiência e habilitações que estejam bem preparadas para estimular a dinâmica do mundo empresarial nas mais variadas funções.

Outra função da Universidade, não menos importante, é a de produzir e transferir tecnologia. Neste sentido, a Universidade tem o poder de interferir e redefinir o destino das organizações e, assim, influenciar significativamente a forma de atuar da sociedade em geral. Porém, para desempenhar adequadamente estas funções, a Universidade depende da sua efetividade organizacional e sobretudo da sua capacidade empreendedora.

Em Portugal, a promoção do empreendedorismo é levada a cabo por entidades públicas e privadas, nomeadamente escolas e empresas.

Sarkar (2014) refere que segundo estudos realizados em países europeus, parecem existir características mais intrínsecas nuns indivíduos do que noutros e que sejam, de alguma forma, fatores de incentivo ao empreendedorismo. Se há aspetos intrínsecos à personalidade que não se podem alterar, existem determinadas competências que podem ser transmitidas nos bancos da escola. Por outro lado, é possível desenvolver projetos experimentais para desmitificar a questão do empreendedorismo e para que se perca, mais uma vez, o medo do insucesso.

Segundo Drucker (1993), os empreendedores são moldados e não nascem: “*Muito do que se ouve sobre empreendedorismo está errado. Não é nada de mágico; não é mistério; e não tem nada a ver com genes. É uma disciplina e, como disciplina, pode ser aprendida.*”

É neste sentido que as experiências de “*learning by doing*” (aprender fazendo) se tornam importantes. Existem redes internacionais e ONG (Organizações Não Lucrativas) que são importantes para o desenvolvimento do espírito empreendedor, através da realização de parcerias entre escolas e empresas. O objetivo destas é divulgar a atitude empresarial entre os jovens estudantes. Na União Europeia são 20 os países que estão envolvidas em projetos com estas características (Comissão Europeia, 2003).

A Comissão Europeia, já em 2003, identifica alguns obstáculos á criação deste tipo de parcerias entre empresas e escolas, nomeadamente, a falta de flexibilidade destas instituições, problemas com financiamentos, volume de trabalho adicional para professores e alunos, falta de conhecimento em relação aos professores envolvidos, novos métodos exigidos aos professores, barreiras legais, barreiras administrativas e falta de apoio das autoridades públicas.

Contudo este problema não invalida alguns casos de sucesso, nomeadamente, no plano empresarial, a realização de um concurso lançado pela cidade de Viena (Áustria), que passou pela realização de um plano para a criação de uma empresa, motivando os estudantes a criarem uma verdadeira proposta de negócios e um plano empresarial completo.

Desta forma, a ideia de que os empreendedores têm que nascer com essas características pode não ser verdade, na medida em que com estímulos externos proporcionados pela sociedade podem ser positivos e podem ser promotores de projetos empreendedores bastantes positivos.

Sendo assim, faz todo o sentido falar de globalização, ou seja, faz sentido que as empresas, neste momento, concorrem à escola mundial e é aqui que os empreendedores, elementos inovadores desta questão, têm que ser inovadores, criativos e por vezes trabalhar para uma parte do mercado muito restrita e muito pequena, ou seja, trabalhar para um nicho. Este trabalho faz o setor empresarial competitivo e capaz de se adaptar a essa realidade e é neste sentido que a estratégia tem de ser traçada, ou seja, o apoio ao empreendedorismo tem de ser feito de uma forma transversal, ou seja, do local ao nacional. É desta forma que existe a necessidade da implementação de um ecossistema que irá dar apoio a novas empresas e ao desenvolvimento das mesmas (Martínez-Martínez & Ventura, 2020).

Sendo assim verificamos que o estudo do empreendedorismo, inclui novas variáveis de análise com o objetivo de tornar esta abordagem mais completa, incluindo assim a economia geográfica e urbana como elementos de análise (Ucbasaran et al., 2001; Welter, 2011; Acs et al (2014); Zahra et al., 2014).

Desta forma, assinala-se que se atribui importância variada aos diversos tipos de empreendedorismo na medida em que eles não contribuem de igual forma para o crescimento económico (Wong et al., 2005; Stam et al., 2009, Stam, 2015), crescendo assim o interesse sobre

aquele que representa o papel principal e fundamental, no sistema económico regional e urbano, ou seja, o empreendedor (Feldman, 2001; Acs & Armington, 2004; Glaeser et al., 2010).

Neste sentido, surge assim a necessidade de falar de um novo conceito, ou seja, Ecosistema Empreendedor (EE). Esta abordagem é orientada por indivíduos que o seu foco de interesse é a criação de políticas comuns voltada para o empreendedorismo, inovação e criação de emprego.

Sendo assim, defende-se que o objetivo fundamental dos EE é estimular a criação de novas empresas, pois acredita-se que estas são o impulsionador do desenvolvimento das regiões (Martínez-Martínez & Ventura, 2020; Alvedalen & Boschma 2017).

Neste sentido, a inovação e as novas oportunidades de negócio, aparecem, acrescentado valor à economia, estimulando o desenvolvimento económico (Stam, 2015).

O conceito de EE não é partilhado por todos da mesma forma, ou seja, o que vários autores concordam é que neste tipo de ecossistemas existe um objetivo final comum e existe uma vontade comum de criar de inovar, o que faz aumentar a competitividade de uma forma geral.

Isenberg (2010) funde dois conceitos fundamentais para esta questão, o conceito de cluster e de ecossistema empreendedor. O primeiro com o foco na empresa e o segundo focado no empreendedorismo.

É assim que Markusen (1996), nos vários estudos que realiza, inclui em todos os seus modelos, as start-ups, principalmente as de crescimento económico bastante alto e, afirma que estas são a base dos ecossistemas empreendedores.

O termo *ecossistema*, e a análise das suas ideias intrínsecas, tem sido desenvolvido no final do século XX e têm sido difundidas após trabalhos de vários autores, nomeadamente Moore (1993), que introduziu este conceito no ambiente empresarial e de negócios.

Este autor definiu ecossistema de negócios, como um conjunto de empresas ligadas entre si, devidamente identificadas e correlacionadas, onde o conjunto dos seus recursos utilizados, têm um objetivo comum, onde a partilha e a cooperação são a chave para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Desta forma, afirma-se que existe parceria quando indivíduos trabalham em conjunto, estão devidamente alinhados nas suas propostas de valor e as suas ideias de negócios se (Adner & Kapoor, 2016).

A inovação como motor destes sistemas, não pode nunca deixar de ser tida em conta nestes modelos e nestas discussões, na medida em que esta é o motor para que os empreendedores criem uma rede ativa e dinâmica, afim de produzirem produtos e serviços diferenciados (Oksanen & Hautamäki, 2014).

Todas a definições anteriormente descritas têm um tronco comum relativamente a este tema, um ecossistema, tem como palavra de ordem a partilha, a cooperação, para atingir a inovação.

O *Grupo Your* tem sido um caso de sucesso de crescimento em Portugal, tendo sido considerado empresa Gazela da revista exame em 2011¹¹. O projeto do *Grupo Your* em si, é um projeto de empreendedorismo, resultado do espírito empreendedor de duas mulheres que tinham a ideia de transformar o conceito de empresas de contabilidade, numa empresa de consultoria.

Sem nunca deixar o objetivo fundamental, elaborar a contabilidade das empresas, o *Grupo Your*, quer ser muito mais que isso junto dos seus clientes, o *Grupo Your* quer ser parceiro e quer estar ao lado do cliente, vê-lo crescer de uma forma sustentável e ver ideias e projetos a serem tornados em negócios rentáveis. O *Grupo Your* tem como objetivo transformar empreendedores em empresários de sucesso. Criar empresas que se relacionem entre si foi objetivo dos últimos anos, e dessa forma estar em nove áreas de negócios, todas relacionadas e empenhadas no apoio à gestão, ao empreendedor e ao empresário.

É política interna do *Grupo Your* e da *Your Business*, motivar o empreendedorismo e proporcionar aos funcionários a possibilidade de serem empresários, é política interna aplicar diariamente o conceito anteriormente falado, o intra-empreendedorismo¹².

É desta forma que o *Grupo Your* e a *Your Business* está no mercado, sempre com uma missão empreendedora e de crescimento económico.

7 – Resultados na Utilização da Plataforma *Your Business* e o Contributo para a Promoção do Empreendedorismo

Ao longo deste trabalho descreveu-se a utilização da plataforma digital da *Your Business* na elaboração de planos de negócio, plataforma esta de apoio ao empreendedor e empreendedorismo. Neste sentido, irão mencionar-se alguns dados da sua utilização nomeadamente, no que diz respeito às motivações que levaram os utilizadores a empreender. O período de análise considerando foram os anos de 2019 a 2022.

Como já foi dito anteriormente, a plataforma contou com cerca de 900 registos de utilização, dos quais cerca de 70% eram de nacionalidade portuguesa, 25% de nacionalidade brasileira e 5% de outras nacionalidades.

Dos utilizadores em análise, cerca de 90%, contrataram o serviço de validação do plano de negócio, deste modo foi possível efetuar uma análise ao empreendedor, nomeadamente as suas motivações para empreender.

Na sequência desta análise, é possível mencionar que 80% dos utilizadores, ou seja, cerca de 680 empreendedores, que contrataram o serviço de validação do seu plano de negócios, efetuaram-no para abrir os seus negócios, por motivos de recursos e rendimentos, ou seja, eram

¹¹ Fonte: <https://executiva.pt/sara-do-dizem-tivemos-sorte-tivemos-trabalho/>, extraído em abril de 2023

¹² Fonte <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/nelson-o-intra-empreendedor-leva-o-seu-sonho-para-viseu>

indivíduos que estavam numa situação de desemprego e optaram por avançar com uma ideia de negócio, iniciando-o por necessidade e por força das circunstâncias. Para estes empreendedores, a validação do seu plano de negócios tinha como objetivo principal o recurso ao crédito.

Da amostra em análise, foi possível identificar que cerca de 15 % dos utilizadores, ou seja, 120 empreendedores, recorreram à utilização da plataforma digital, e contratualização da validação do seu plano de negócios, por motivos de aprendizagem e desenvolvimento de uma ideia de negócio. Estes empreendedores estavam empregados ou numa situação de primeiro emprego, contudo procuravam uma alternativa e uma mudança na sua vida profissional.

No seguimento desta análise, constatou-se que apenas 5% dos utilizadores, ou seja, 45 empreendedores, recorreram à validação do seu plano de negócios para incrementar negócios existentes no seio familiar, o seu principal objetivo era a sua afirmação enquanto empreendedor e criador de ideias inovadoras.

Em 2022 com a criação da *Your Business Academy* o número de utilizadores da plataforma aumento substancialmente. Esta nova versão da plataforma foi usada por cerca de 400 alunos do Instituto Politécnico de Viseu. Neste caso as motivações que os empreendedores/alunos tinham para a utilização da plataforma eram de cariz académico, ou seja, 100% dos utilizadores tinham como motivações para o empreendedorismo a aprendizagem e desenvolvimento de uma ideia de negócio na cadeira de empreendedorismo. Não há registo que algum plano de negócios criado pelos alunos, tenha sido solicitada a sua validação pelos consultores da *Your Business*. O *Grupo Your* aquando da sua constituição foi, em si, um projeto de empreendedorismo na medida em que o conceito e a visão que estava subjacente ao seu modo de atuação era inovador disruptivo e com um certo grau de risco.

Neste sentido, o empreendedorismo e a sua promoção, está subjacente à atividade diária do Grupo. A constituição da *Your Business*, empresa direcionada e focada neste tema, é prova que este é um assunto que fazia parte da estratégia de crescimento Grupo.

No seu dia a dia, para além do acompanhamento dos empreendedores/utilizadores da plataforma digital, a *Your Business*, leva a cabo diversas ações de promoção do empreendedorismo, por forma a alavancar a criação de empresas e a concretização de ideias e a transformação destas em negócios sólidos e sustentáveis. Estas ações revestem-se de carácter nacional e internacional., nomeadamente:

- Constituição de um parceiro no mercado brasileiro (Grupo Bittencourt) – o objetivo desta parceria, foi a apresentação e divulgação das potencialidades do mercado português no mercado brasileiro e, a captação de empreendedores brasileiros para o mercado nacional;
- Parceria com o banco Millennium BCP – esta parceria tem como objetivo constituir uma “via verde” de acesso ao crédito para a criação de novas empresas e novos negócios;
- Abertura do escritório de Viseu – o objetivo deste escritório foi promover o empreendedorismo no interior, ou seja, estar próximo dos empreendedores da região;

- Elaboração de palestras – o objetivo das palestras eram informar potenciais empreendedores das suas obrigações financeiras, fiscais e jurídicas, aquando da constituição da sua nova empresa em Portugal;
- Criação do Jogo “*Your Business City*” – o objetivo da criação de um jogo de tabuleiro, em parceria com a “*science 4your*”, foi promover e estimular o empreendedorismo nas crianças a partir dos 8 anos. Este jogo tem como objetivo a implementação de uma ideia de negócio através da criação de uma empresa. A apresentação deste jogo foi feita em colégios e escolas para alunos de 2^a ciclo e ensino secundário;
- Promoção de eventos em universidades – o objetivo das apresentações da *Your Business* em universidades tinha como objetivo promover e estimular os alunos para o empreendedorismo, apresentando casos de sucesso.

Estas ações de promoção do empreendedorismo permitem, segundo a administração do *Grupo Your*, concluir diversos aspetos:

- No mercado atual a realização de parcerias para promover o empreendedorismo fora das fronteiras nacionais foram fundamentais na medida em que a percentagem de empreendedores brasileiros que utilizaram a plataforma digital é bastante significativa;
- O sector bancário é fundamental na promoção do empreendedorismo e uma alavanca fundamental à criação de novas empresas, pois verificou-se que a totalidade dos empreendedores que validaram o seu plano de negócios, cujo o motivo são recursos e rendimentos, tinham a sua origem no banco Millennium BCP;
- A realização de palestras não tem impacto na promoção do empreendedorismo na medida em que nem o *Grupo Your* nem a *Your Business*, não obtiveram qualquer resultado ou qualquer manifestação de interesse por parte de algum potencial empreendedor;
- A realização de ações em universidades teve um impacto positivo na promoção do empreendedorismo, na medida em que 10% dos utilizadores da plataforma, ou seja, cerca de 12 indivíduos, cuja a sua motivação foi a aprendizagem e o desenvolvimento de uma ideia de negócio, teve origem em alunos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, local onde tinham sido realizadas duas palestras de sensibilização para o empreendedorismo.

A revisão bibliográfica sublinha que em Portugal, as políticas económicas e as estratégias dos governos deverão passar por adotar uma estratégia robusta e coerente, relativamente à promoção do empreendedorismo, onde espírito empreendedor e de inovação deverão ser palavras-chave dos desígnios das diversas políticas económicas (Sarkar, 2014).

Desta forma, verifica-se que a atuação do empreendedor em Portugal é por reação e não por antecipação, ou seja, o empreendedorismo é uma saída para a resolução de uma necessidade, ou

seja, uma medida de emprego e em muito poucos casos, é a concretização de uma ideia ou de um projeto.

Relativamente à realização de um plano de negócios, e a sua monitorização, o empreendedor tem alguma dificuldade em avaliar essa importância, por vezes não consegue compreender o valor acrescentado que este trabalho tem no desenvolvimento do seu negócio, e não consegue verificar que a execução deste documento deverá ser o primeiro passo a dar aquando da decisão de implementação de uma ideia no mercado.

A análise efetuada aos empreendedores que contrataram a validação do plano de negócios cujo a sua motivação foram recursos e rendimentos, na abordagem que fizeram à *Your Business* não reconhecem a importância do documento para a implementação da sua ideia de negócio, nem reconhecem que este seja importante para o sucesso do seu negócio, efetuam-no por imposição do sector bancário.

Neste sentido, as motivações para a realização de um plano de negócios são por imposição ou solicitação do financiador e não pela análise antecipada do impacto que a sua ideia terá no mercado.

Sendo assim, verificamos que o sector bancário serve como fonte de educação empreendedora, ou seja, serve, de uma forma indireta, como instrutor nas tarefas do empreendedor.

Dos assuntos debatidos nos últimos anos, o tema do empreendedorismo é possivelmente o tema mais salientado pelos intervenientes do meio empresarial, na medida em que é considerado parte importante para a resolução da crise do sistema económico e financeiro, uma vez que é do conhecimento generalizado que, associado a um aumento da taxa de empreendedorismo bem sucedido, ocorre o crescimento e desenvolvimento económico dos países, é criada riqueza, melhoria da qualidade de vida das populações, diminuição da taxa de desemprego e mitigação de ineficiências temporais e espaciais dos mercados (Timmons et al., 2004).

De forma generalizada, a classe política no mundo desenvolvido tem integrado no seu discurso a preocupação com a criação de uma cultura e de uma sociedade empreendedora, e têm integrado de forma prioritária nas suas políticas a reestruturação das instituições públicas nos diferentes domínios de intervenção do estado, criando ambientes propícios à criação de novos negócios.

As Universidades e as Associações Empresariais também têm dado resposta ao desafio de promover a iniciativa empresarial através da organização de conferências, seminários, debates, ações de formação e a prestação de serviços de consultoria e apoio na criação de projetos empresariais.

As sociedades atuais começam a estar alerta para os novos desafios e a responder a nível coletivo e individual, aos problemas desencadeados pelo aumento da taxa de desemprego e da diminuição do nível de rendimentos “*per capita*”.

Ao longo da história, o papel do empreendedor foi de particular importância para a sociedade, o seu contributo individual foi fundamental para inverter situações de decréscimos de produção e ajudar à construção de um futuro mais sustentável.

Se por um lado, a nível coletivo, os governos são responsáveis por criar uma conjuntura favorável à iniciativa empresarial, por outro lado, a nível individual, os cidadãos devem dar respostas positivas ao repto e iniciar uma nova era económica marcada por uma mudança de atitude em que cada indivíduo seja capaz de assumir um novo papel na sociedade, mais interventivo, mais participativo, dominado por uma postura empreendedora. Perante as dificuldades, os indivíduos devem lembrar-se das suas qualidades humanas e profissionais e olhar para o momento presente como uma oportunidade para procurarem de forma independente, a realização pessoal e profissional e a concretização dos seus sonhos. Nas condições atuais, a criação de novos negócios é certamente uma atividade mais rentável, gratificante e estimulante, quando comparado com o trabalho assalariado. Apesar da saturação dos mercados na maioria das indústrias, na atualidade continuam a existir ineficiências que podem dar origem a novas oportunidades de negócio rentáveis. Cabe ao empreendedor, a partir da informação recolhida do mercado, encontrar e aproveitar oportunidades de negócio com níveis de retorno, que justifiquem o investimento inicial.

Todavia, a falta de um ambiente propício à iniciativa empresarial, as limitações financeiras individuais dos potenciais empreendedores, as exigências do papel do empreendedor e os riscos decorrentes de um novo projeto empresarial continuam, no seu conjunto, a constituir um obstáculo ao aumento da atividade empreendedora.

Neste sentido, importa realçar a importância e o papel que consultor externo tem na motivação dos empreendedores, na medida em que a sua visão generalizada de mercado e o seu conhecimento de mercado fazem com que as dúvidas e as dificuldades iniciais dos empreendedores possam ser clarificadas. O consultor de negócios tem a compreensão de pessoas, das ideias e dos projetos.

As suas tarefas diárias, centram-se na motivação de clientes, dissipando dúvida, fazendo com que a ideia de negócio tome forma, e seja implementada no mercado de uma forma sustentada.

A literatura de gestão e o percurso académico fornece o caminho inicial, estrutura conceitos para atender a organizações, e ajudá-las a superar desafios, contudo, é a rotina diária e as experiências adquiridas, que dão a capacidade do aconselhamento, a capacidade de interpretação e análise de mercado. Para que o empreendedor / empresário não sinta as suas expectativas defraudadas e o seu sonho não se torne num processo de desmotivação e descontentamento, o consultor tem que alimentar a ideia de criação de valor ao sistema económico.

Neste sentido, a plataforma *Your Business* enquanto ferramenta de análise, é um apoio extraordinário à tomada de decisão, acompanhamento das tarefas e concretização dos objetivos do negócio.

Em suma, a plataforma *Your Business* ajuda a relacionar as competências conceptuais e técnicas, no desenvolvimento de diversos planos de negócio, com o objetivo de transformar sonhos e ideias de negócios em empresas de sucesso.

Desta forma, pode-se afirmar que a viabilidade económica de um projeto comprovada, torna o projeto motivador, confiável e aceite.

Conclusão

O tema do empreendedorismo tem sido bastante debatido nos últimos anos, tem sido alvo de diversas investigações, formulações de hipóteses e algumas conclusões. O conhecimento teórico sobre o tema estudado foi fundamental para que a análise da atividade profissional no âmbito do empreendedorismo, aqui descrita seja enquadrada de uma forma coerente e com interesse, enquanto caso empírico de atuação.

Este relatório de atividade profissional permitiu analisar o comportamento dos empreendedores e a utilização que estes fazem de uma plataforma digital no apoio à realização de um plano de negócios.

Sendo assim, conclui-se que a maioria dos indivíduos, são empreendedores por necessidade, ou seja, a falta de recursos financeiros, aliada a uma situação de desemprego, faz com que estes iniciem o seu próprio negócio. Por sua vez, o empreendedorismo por oportunidade, ou seja, empreender por aprendizagem e desenvolvimento de uma ideia de negócio, é uma realidade ainda pouco significativa do panorama do empreendedorismo.

Da análise à utilização da plataforma, como ferramenta de elaboração de um plano de negócios, pode-se concluir, que esta utilização na maioria das vezes era por imposição do setor bancário para recorrer a crédito. A realização de plano de negócios de uma forma espontânea, com carácter de análise económico-financeira de uma ideia de negócio, ocorre de uma forma pouco significativa.

Segundo um estudo do Eurobarómetro¹³ de 2012 revela que 26% dos indivíduos da zona euro preferem um rendimento fixo regular, em oposição ao rendimento variável irregular, este número é diferente quando analisamos os cidadãos dos E.U.A, pois neste caso apenas 14% dos inquiridos preferem um rendimento fixo a um rendimento irregular.

Em Portugal, segundo o mesmo estudo, a percentagem de indivíduos que prefere um rendimento regular a um rendimento irregular é de 14%.

Sarkar (2014) afirma, um dos mitos muito ouvidos é que “*há pessoas que nascem empreendedores ...*”, contudo o autor reforça que apesar de haver algo de intrínseco em muitos empreendedores de sucesso, que lhes dá um carisma especial para criar negócios verdadeiramente inovadores, existem ideias inovadoras e de sucesso empresarial que foram impulsionadas pela promoção e ensino do empreendedorismo.

A promoção do empreendedorismo é uma atividade que deve ser continuada, estruturada e alargada a diversas áreas da sociedade e a *Your Business*, enquanto elemento integrante do sistema económico tem feito um papel muito relevante neste campo, ao longo dos últimos anos.

¹³ Eurobarómetro, disponível em https://data.europa.eu/data/datasets/s1024_354?locale=pt

A realização de diversas ações de promoção do empreendedorismo, dentro e fora do país, com intuito de captação de novos empreendedores, parcerias com instituições nacionais, nomeadamente, bancos, escolas, universidades e associações empresariais, fazem desta organização um elemento dinâmico de promoção do empreendedorismo em Portugal.

A *Your Business*, desde a sua criação, percebeu que o papel das escolas e das universidades na promoção do empreendedorismo é crucial, pois a arte de empreender tem que ser ensinada e transmitida a quem tem uma ideia de negócio ou um projeto.

A realização deste relatório permitiu perceber qual a importância que é atribuída à elaboração de um plano de negócios, ou seja, conclui-se que a execução deste documento é feita por imposição, e poucos são aqueles que olham para o documento como uma ferramenta de apoio à gestão que permite a monitorização das atividades planeadas. Elaborar um plano de negócios minucioso, rigoroso, e acima de tudo realista, é primordial para a sustentabilidade do negócio.

Foi com uma visão de futuro, que o *Grupo Your e a Your Business* olharam para o mercado e perceberam que o empreendedorismo e o empreendedor serão temas em constante mudança, e que necessitam de um acompanhamento constante e próximo.

Durante este relatório surgiram algumas limitações, uma vez que, sendo um relatório não conduz ao desenvolvimento de um processo de investigação científica, ainda que se procure o enquadramento teórico e conceptual da prática vivenciada.

Desta forma, e tendo em conta as conclusões acima apresentadas, recomenda-se que em investigações futuras se analise as diversas plataformas digitais existentes no mercado e que se verifique em que medida estas efetuam a promoção, desenvolvimento e monitorização do negócio após o seu lançamento no mercado.

Recomenda-se também que se avalie a importância do consultor externo na elaboração do plano de negócios.

Bibliografia

Acs, Z. J., & Armington, C. (2004). The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, 56(2), 244–278.

Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.

Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.

Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., & Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 489–499.

Alvedalen, J., & Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887–903.

Braunerhjelm, P., & Svensson, R. (2010). The inventor's role: was Schumpeter right?. *Journal of Evolutionary Economics*, 20, 413-444.

Bretones, F. D., & Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada, 93-109.

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Bureau, P. (2015). *Population Bulletin (Vol. 70)*.

Carland, J. C., Carland, J. W., & Stewart, W. H. (1996). Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, 7(1), 1-20.

Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1090-1098

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Comissão Europeia (2003). *Green Paper on Entrepreneurship in Europe*. Bruxelas, Bélgica.

Daniel, D. A., Cerqueira, C., Ferreira, J. J. P., Preto, M. T., Afonso, P., & Quaresma, R. (2015). *Ensino do empreendedorismo: teoria e prática, reflexão das I Jornadas do Empreendedorismo em Portugal*. Instituto Pedro Nunes: Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia.

Dawson, C., & Henley, A (2012). 'Push' versus 'pull' entrepreneurship: na ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research Bulletin*, 18(6), 697-719

Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship e Regional Development*, 12(1), 1-23.

Dias, T. R. F. V., Nardelli, P. M., & Vilas Boas, A. A. (2008). *Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP empresarial. Anais do encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, São Paulo/SP: EGEPE*

Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Collins Publishers, Inc., New York.

Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo

Eurostat. (2012). *Entrepreneurship determinants: culture and capabilities*. Disponível em http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-31-12-758/EN/KS-31-12-758-N.PDF

Feldman, M. P. (2001). The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861–891.

Ferreira, A. S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2017). Motivations, business planning, and risk management: Entrepreneurship among university students. *Revista de Administração e Inovação*, 14, 140-150.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

GEM, G. E. M. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor. GEM Global Report 2022/23*. Disponível em: <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>

GEM, G. E. M. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2019/2020* Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50925>

GEM, G. E. M. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016/17*. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>.

GEM, G. E. M. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016-2017*. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>

GEM, G. E. M. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. Relatório GEM para Portugal, 2013, 2004-2013*. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2/policy>

Glaeser, E., Rosenthal, S., & Strange, W. (2010). Urban economics and entrepreneurship. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 1–14.

Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and innovation*, 10(4), 493-514.

Hamid, E. (2004). International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1/2), 5-58.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

INE. (2020). *Empresas em Portugal 2020 - Indicadores sobre a Demografia das Empresas*. Disponível em <https://www.ine.pt/>

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.

Karayiannis, A. D. (2003). Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy the xenophonian entrepreneur. *Wirtschaftspolitische Blatter*, 50(1), 553-563.

Kautonen, T., Luoto, S., & Tornikoski, E. T. (2010). Influence of work history on entrepreneurial intentions in 'prime age' and 'third age': A preliminary study. *International small business journal*, 28(6), 583-601.

Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial failure: a synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18(1), 167-182.

Locke E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century.

London, M., & Morfopoulos, R. (2010). *Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. London: Routledge.

Luke, B., Kearins, K., & Verreynne, M.-L. (2011). Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 17, 3, 314-337.

Makhbul, Z. M. (2011). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116–125.

Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, 72(3), 293–313.

Martínez-Martínez, S. L., & Ventura, R. (2020). Entrepreneurial profiles at the university: A competence approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 612796.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc., 1961.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, nº3, pp. 219 – 233.

Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 5-16.

Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115-143.

Murphy, P. J., Liao, J., & Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of management history*, 12(1), 12-35.

Naffziger, D., Hornsby, J., & Kuratko, D. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29- 42.

Oksanen, K., & Hautamäki, A. (2014). Transforming regions into innovation ecosystems: A model for renewing local industrial structures. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 2–16

Ondracek, J., Bertsch, A., & Saeed, M. (2011). Entrepreneurship Education: Culture’s Rise, Fall, and Unresolved Role. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 5, 15-28.

Parreira, P., Pereira, F. C., & Brito, N. V. (2011). *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peneder, M. (2009). The meaning of entrepreneurship: A modular concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9, 77-99.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.

Ripsas, S. (1998). Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10, 103-115.

Saraiva, P. (2015). *Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor*, 3ª edição. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.

Sarkar, S. (2014): *Empreendedorismo e Inovação*, 3ª Edição, Escolar Editora, Lisboa

Shaw, E., & de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, 31(7), 737–746.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.

Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., & Stel, A. van. (2009). High-Growth Entrepreneurs, Public Policies, and Economic Growth. Em J. Leitao e R. Baptista (Eds.), *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective* (pp. 91–110). New York: Springer.

Stewart Jr, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business venturing*, 14(2), 189-214.

Taylor, D. W., & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: A process of coparticipation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 203-211.

Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 6). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Tornikoski, E. T., Erno T., & Kautonen, T. (2009). Enterprise in Sunset Career? Entrepreneurial Intentions in the Ageing Population. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 278- 291.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57–80.

Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De economist*, 147, 311-335.

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 57.

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 165–184.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13, 27-56.

Wong, P. K. Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335–350.

Zahra, S., Wright, M., & Abdelgawad, S. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500.

ANEXOS 1

Manual do Empreendedor

Manual do Empreendedor

Do sonho à realidade,
passo a passo.





Índice

Mapa do Negócio	01
Análise Global	07
Enquadramento do setor	08
(1.3) As 5 Forças Competitivas de Michael Porter	09
Análise da Oferta e da Procura	12
Áreas Críticas para o Negócio	15
Análise Interna	15
Análise SWOT	16
Visão	21
Missão	21
Valores	22
Objetivos Estratégicos	23
Plano de Marketing	25
Posicionamento de Mercado	30
Definição da Política de Marca	31
Marketing Mix	33
Produto	33
Preço	34
Ponto de Venda	37
Promoção	37
Plano de Ação	37
Controlo	39
5.1) Pressupostos Gerais	44
5.2) Orçamento de Vendas	45
(5.3) Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas	46
(5.4) Fornecimentos e Serviços Externos	47
(5.5) Gastos com Pessoal	47
(5.6) Outros Custos e Proveitos Operacionais	48

(5.7) Plano de Investimento em Capital Fixo	49
(5.8) Necessidades de Fundo de Maneio	50
(5.9) Cash Flows	51
(5.10) Plano de Financiamento	51
(5.11) Demonstração de Resultados	54
(5.12) Balanço	54
(5.13) Principais Indicadores Económico-Financeiros	55
Indicadores Operacionais	55
Indicadores Económico-Financeiros	56
Indicadores de Risco Financeiro	56
(5.14.) Avaliação do Projeto	57
Empresário em Nome Individual	17
Sociedade Unipessoal por Quotas	19
Sociedade por Quotas	23
Sociedade Anónima	26

Passo 0 - O Sonho

“Se podemos sonhar, também podemos tornar os nossos sonhos em realidade”

— Walt Disney

Se o homem sonha, o homem é capaz. Ao longo de séculos, muitos pensadores, filósofos, poetas e escritores atreveram-se a estudar a matéria dos sonhos. Dizem que são etéreos, fugazes, irrepetíveis, impossíveis de serem traduzidos para a realidade. Mas uma ideia que seja sonhada é possível de ser planeada, organizada e posta em prática. Quem já construiu o seu negócio, sabe disso. Quem sonha em lançar a sua primeira empresa certamente desconfiará do mesmo, apesar das dúvidas que sente.

Do sonho à realidade, da ideia ao negócio, há que arregaçar as mangas e pensar, delinear, pesar os prós e os contras, fazer contas, organizar, e finalmente, concretizar. Para isso, basta um papel, uma caneta e um empreendedor.

“O empreendedorismo não é arte nem ciência. É uma prática.”

— Peter Drucker, considerado o “pai” da Gestão moderna

Empreender exige criatividade, disciplina, resiliência e muito trabalho. Requer também inovação. Mas, em primeiro lugar, carece de sonho. E precisa, depois, de orientação.

O Your Business Kit é um guia prático para formular e implementar o seu modelo de negócio. Do sonho à realidade, basta seguir sete passos.

Por norma, uma ideia de negócio surge de uma necessidade encontrada no mercado. Nasce porque se identifica um “problema”, uma oportunidade de desenvolver e trazer algo de novo ao mercado ou à atividade da sua empresa.

Mas não basta sonhar! Para que a ideia seja transposta para a realidade é necessário avaliar a sua viabilidade. Elaborar um plano de negócios completo é fundamental para analisar de forma sistematizada as diferentes componentes do seu sonho: isto permitirá testar o mercado, orientar-se e dar-lhe-á coordenadas certas sobre como e quando agir, assim como qual o investimento necessário, com o mínimo de risco envolvido. Desta forma, o empreendedor terá nas suas mãos os dados fundamentais para uma tomada de decisão orientada e consciente, que lhe permita validar a viabilidade de uma ideia.

Este modelo de negócios deverá ser encarado como as linhas-mestras de um sonho, uma vez que delineará a estratégia que sustenta a sua ideia de negócio, servindo-lhe de bússola ao longo do processo de formulação e implementação da estratégia e poderá acompanhá-lo sempre, à medida que o sonho vai avançando e crescendo.

De uma forma geral, pretende-se que este plano defina as linhas gerais da ideia de negócio e especifique qual o tipo de empresa, o produto ou o serviço para o qual está vocacionada, o mercado ou mercados alvo, a estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira.

Chegou o momento de começar a construir a solução para as necessidades que detetou. O sonho começa aqui. Passo a passo.



1. Explorar

Análise da viabilidade económica através da Análise Externa, Interna e Análise SWOT.

Passo 1 – Explorar

Quando participam numa expedição, os exploradores avaliam previamente as condições externas e os fatores de força ou fraqueza dos elementos que nela se integram para perceber se a aventura terá o sucesso esperado ou não. No mundo dos negócios, não é muito diferente.

Depois de identificadas as oportunidades e a forma como se irá solucionar essas necessidades, torna-se essencial aprofundar o conhecimento sobre o mercado. Explorar o meio envolvente, conhecer e perceber a concorrência e – não menos importante – compreender o que espera o consumidor e que tipo de produto/serviço está disposto a comprar.

Conhecer, por dentro, o meio em que pretende mover-se é uma das condições do sucesso do seu negócio. A análise ao mercado, ao setor em particular e às forças concorrenciais que nele se digladiam é fundamental. Esse conhecimento pode ser aprofundado a partir de duas ferramentas de análise: a primeira, ao meio envolvente global (análise PEST) e, a segunda, ao meio envolvente imediato (análise às 5 forças competitivas, de Michael Porter).

Dominar a estrutura da indústria envolvente torna possível avaliar a sua atratividade, prevendo evoluções de mercado, de forma a antecipar possíveis estratégias de mudança. Saber identificar claramente quais são os fatores críticos de sucesso em determinado setor e o que condiciona a competitividade, permite responder de forma clara ao que o mercado espera.

Análise Global

A Análise PEST é uma ferramenta essencial para a análise de qualquer mercado, quer seja no caso da entrada de uma nova empresa ou na reanálise ao posicionamento de uma empresa já estabelecida, e baseia-se na análise aos fatores externos à empresa que a podem influenciar, direta ou indiretamente.

(1.1) Utilize a tabela abaixo como base para se questionar sobre aspetos fundamentais no âmbito desta análise:

PEST – Os quatro fatores: Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos

Fatores	Exemplos de Variáveis a Analisar
<p>Político-legais: aqueles que estão sobretudo ligados à influência que os Governos têm sobre a atividade económica da empresa.</p>	<p>Nível de burocracia; legislação laboral; nível de corrupção; políticas fiscais; restrições às importações e tarifas aduaneiras; legislação específica de determinado setor; necessidade de proteção de marcas e patentes, etc..</p>
<p>Económicos: o estado atual e as previsões futuras relativamente ao ambiente económico em que se insere o negócio são decisivas, tendo um impacto significativo na evolução de qualquer organização.</p>	<p>Taxas de crescimento da economia; taxas de inflação e juros; taxas de câmbio e políticas cambiais; políticas de emprego e tendência da taxa de desemprego; impacto dos custos laborais; disponibilidade de crédito; nível de rendimento disponível dos consumidores; incentivos à atividade empresarial (ex: incentivos ao emprego, subsídios governamentais).</p>
<p>Sociais: estão relacionados, principalmente, com os aspetos demográficos e culturais do ambiente externo, daí que seja muito relevante para as empresas perceberem como se estrutura e como se comportam os indivíduos.</p>	<p>Evolução demográfica (taxa de crescimento da população, distribuição regional e etária); estrutura de classes; nível de educação; dimensão das famílias; atitude perante o trabalho, o lazer, a carreira e a reforma; hábitos de compra e de consumo; rendimento disponível; estilo de vida; hábitos de saúde; atitudes perante as minorias, a imigração e emigração; atitudes ecológicas.</p>
<p>Tecnológicos: dizem respeito às mudanças e evoluções na tecnologia que podem ter especial impacto na atividade da empresa.</p>	<p>Recentes inovações no setor; influência da tecnologia no mercado; disponibilidade de ferramentas de apoio à atividade; necessidade de infraestruturas básicas, assim como as de comunicação e internet; gastos com as atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D); eventuais incentivos existentes para I&D e Inovação.</p>

Enquadramento do Setor

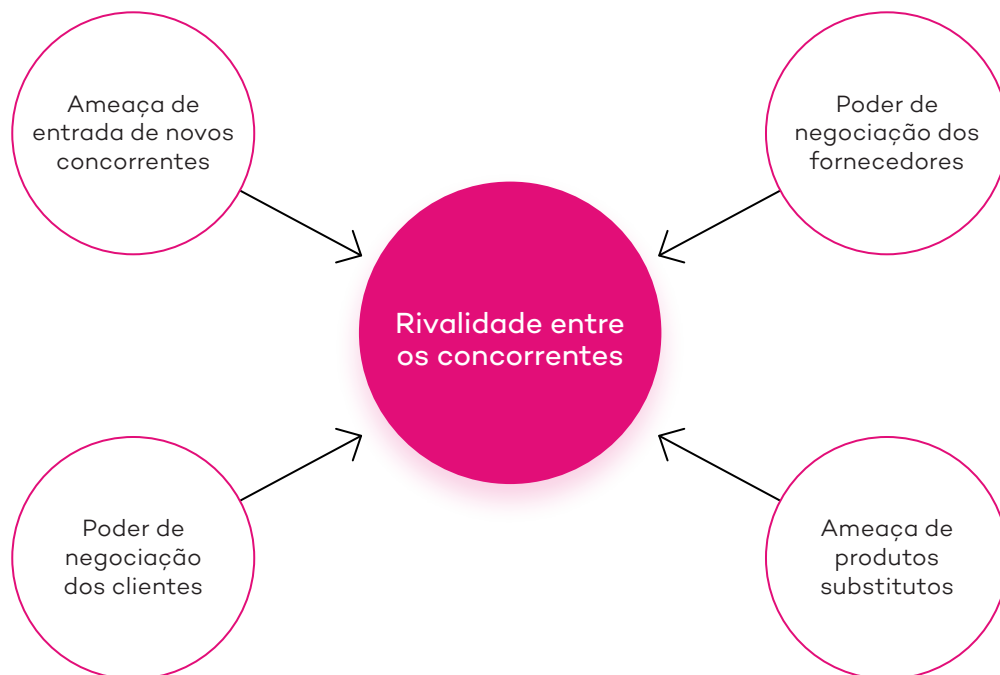
Em primeiro lugar, importa identificar o setor em que a sua ideia de negócio se insere e procurar compreender o comportamento e evolução do mesmo. Neste ponto, descreva o setor em que o negócio está inserido, incluindo a sua evolução ao longo dos últimos anos. Respondendo a perguntas, como:

- Qual o setor de atividade do seu negócio?
- Qual o CAE a que está associado?
- Qual a taxa de evolução/crescimento nos últimos anos?
- Qual a dimensão da indústria? Identifique, se possível, o volume de faturação desta indústria.

É comum existirem estudos de mercado/setoriais, que lhe podem ser úteis, em fontes de informação como:

- AEPortugal, na seção de informação económica;
- Direção Geral das Atividades Económicas (<http://www.dgae.gov.pt/>)
- “Quadros do setor”, na secção “Estatísticas” do site do Banco de Portugal;
- PORDATA;
- INE (www.ine.pt);
- INFORMA (www.informa.db.pt);
- Etc.

(1.3) As 5 Forças Competitivas, de Michael Porter



Este modelo, criado no final dos anos 1970 por um dos maiores especialistas mundiais em estratégia, permite analisar o grau de atratividade de um setor ou mercado, através da identificação da influência, positiva ou negativa, de cada um dos agentes envolvidos – concorrentes, potenciais concorrentes, novos produtos, fornecedores e clientes.

(1.3.1) Intensidade da Concorrência.

É um dos mais importantes fatores na análise do meio envolvente. Neste ponto, pretende-se que analise a intensidade e rivalidade da concorrência do seu setor de atividade. É fundamental encontrar respostas para perguntas como:

- A) Quais são os principais produtos/serviços que respondem às mesmas necessidades?
- B) Quantos concorrentes operam no mesmo mercado?
- C) Quais são os principais concorrentes diretos? Quais são as suas quotas de mercado atuais e como têm evoluído?
- D) Existe um líder neste mercado? Qual é a sua notoriedade e imagem junto dos diferentes segmentos? Quais são os traços mais relevantes da sua estratégia?

(1.3.2) Ameaça de entrada de novos concorrentes.

Deve sempre equacionar a hipótese de surgirem novos concorrentes, o que depende, entre outros fatores, das barreiras existentes à entrada no setor e do poder de reação das empresas já instaladas.

De forma a analisar se esta ameaça é significativa, deve procurar responder a algumas questões, como por exemplo:

- A) Os custos de entrada neste mercado são elevados? Quanto maior o investimento inicial necessário, menos serão as empresas dispostas a entrar neste mercado;
- B) As marcas já existentes têm uma forte identidade, associada a uma diferenciação forte do produto?;
- C) Existem economias de escala? Isto é, o custo médio de produção decresce com a quantidade produzida? Este fator obriga os novos concorrentes a fazerem maiores investimentos de forma a reduzir custos e conseguirem competir com os preços praticados;
- D) Existe legislação específica do setor ou o próprio Estado impõe limites à entrada? São exemplos destes casos setores como o da televisão ou das telecomunicações;
- E) Os canais de distribuição são dominados pelos concorrentes? Qual é o grau de dificuldade de acesso aos canais de distribuição?

(1.3.3) Ameaça de produtos ou serviços substitutos,

Por exemplo: um jogo de tabuleiro concorre com uma aplicação digital de jogos ou com uma série de televisão, na medida em que ambos são instrumentos de entretenimento, enquanto a máquina fotográfica digital faz frente a uma Polaroid e os medicamentos genéricos passaram a concorrer com os de marca..

Identifique, neste ponto, quais são os produtos semelhantes que podem concorrer de forma indireta. A existência de muitos produtos substitutos pode comprometer a rentabilidade de um mercado, pelo que a identificação destes bens é de vital importância. Questione-se se:

- A) Existem produtos substitutos? Quais são? Qual é o preço praticado? Em que medida o consumidor pode ser levado a optar por um produto substituto e porquê? Pelo preço? Por ser mais cómodo de adquirir?

(1.3.4) Poder negocial dos fornecedores.

Neste ponto, analisa-se o grau de dependência das empresas face aos seus fornecedores. Quando existem poucos fornecedores para o mesmo produto ou quando estes detêm o controlo sobre toda a cadeia produtiva, o seu poder negocial aumenta. Um fornecedor com poder é capaz de estabelecer preços, prazos e formas de pagamento, deixando pouca margem de manobra às empresas para negociarem. Importa, então, pensar nas seguintes questões:

- A) Quais são os principais fornecedores do mercado? De quantos fornecedores depende o negócio? Qual é o seu peso no processo produtivo? Estamos perante fornecedores capazes de fornecer produtos exclusivos e/ou diferenciados?

(1.3.5) Poder negocial dos consumidores.

Seja qual for o setor de atividade, se não houver clientes, não há negócio. A dependência de uma empresa em relação aos clientes será tanto maior quanto as opções de compra que estes têm ou a sensibilidade ao preço. Por exemplo: quanto mais empresas comercializarem o mesmo tipo de produto, maior o poder negocial dos clientes.

Analise o poder negocial dos consumidores perguntando-se:

- A) O consumidor tipo deste produto/serviço é sensível ao preço? Tende a procurar soluções mais económicas?

- B) Qual é o grau de dependência do cliente? O produto/serviço oferecido é essencial na sua cadeia de valor? Satisfaz necessidades básicas ou, pelo contrário, é considerado um produto/serviço de luxo?
- C) Qual é, para o cliente, o custo de substituição do fornecedor? Isto é, se optar por outro fornecedor, o cliente incorre em custos acrescidos?

Análise da Oferta e da Procura

(1.4) Análise da Concorrência

Neste ponto, analise o seu posicionamento no mercado, a sua estrutura financeira*, os clientes mais importantes, o valor de venda dos seus produtos, a dimensão e antiguidade da empresa, entre outros indicadores que considere relevante. Desta forma, conseguirá mais eficazmente perceber quais são as forças e fraquezas dos seus concorrentes.

Identificados os concorrentes e os fatores diferenciadores neste mercado (exemplo: preço praticado, qualidade do produto, notoriedade da marca, dimensão do negócio, nível de inovação, variedade de oferta, imagem apelativa, etc.), elabore uma análise comparativa entre os diversos concorrentes e o posicionamento pretendido para o seu negócio.

Lembre-se: mesmo que acredite na diferenciação do seu negócio, não subestime a concorrência: **ela existe por alguma razão!**

*Para avaliar a estrutura financeira, a forma mais prática será solicitar a última IES (Informação Empresarial Simplificada) disponível, no caso de empresas portuguesas, através do Portal da Empresa (www.portaldaempresa.pt), com um custo de 5€ cada. Analise com especial atenção indicadores como o volume de negócios, a estrutura de custos, etc..

(1.5) Análise da Procura – Perfil do Consumidor

(1.5.1) Tão importante como analisar a sua concorrência, é analisar os seus consumidores. É essencial saber quem são, entender o que compra e porque compra. Só percebendo o seu comportamento, conseguirá responder às suas necessidades. É dispensável colocar um produto ou serviço no mercado sem que os consumidores reconheçam o seu valor.

Assim, estude, os clientes-chave do seu mercado, para posteriormente identificar a sua estratégia de atração e de posicionamento. Responda a perguntas como:

- A) Quem compra?
- B) O que compra?
- C) Por que compra?
- D) Quanto compra?
- E) Onde compra?
- B) Quando compra?

No caso de pretender avançar com uma empresa já constituída e em funcionamento, analise a carteira atual de clientes, estabelecendo um ranking em termos de peso relativo na faturação. Desta forma, terá uma ideia do grau de dependência face aos seus clientes.

Essencialmente procure perceber o que influencia o cliente no momento de decisão de compra: Qualidade? Preço? Facilidade de acesso? Condições de pagamento? Moda? Atendimento? Embalagem? Utilidade? etc..

Já anteriormente identificámos as necessidades insatisfeitas dos clientes, identificámos o público-alvo e definimos a proposta de valor. Agora pretende-se testar se a proposta de valor faz o fit com o mercado, isto é, se existe ajuste entre o que o mercado espera e o que o produto/serviço oferece.

De forma a testar o ajuste que a proposta de valor faz ao mercado, é preciso testar o mercado, procurando recolher dados empíricos junto de clientes reais, o que permite medir como os clientes reagem e, se for necessário, ajustar a proposta de valor definida anteriormente.

É importante não esquecer a máxima: **“O valor é algo que proporciona valor ao cliente. Tudo o resto é desperdício.”** Executar corretamente o plano de implementação não serve de muito, se estiver a desenvolver um produto que ninguém quer. Só compreendendo o que os clientes querem, é possível aprimorar os produtos. Para os conseguir compreender, é necessário um contacto muito intenso com os potenciais clientes. Não é por acaso que o académico e “empreendedor em série” de Silicon Valley Steve Blank defende como fator chave de sucesso de qualquer startup a expressão **“Get out of the building”. Saia do seu escritório! Vá para a rua!**

Assim, nesta fase propõe-se que teste uma versão beta do seu produto junto dos potenciais clientes, através do Produto Mínimo Viável (MVP – Minimum Viable Product). Para o MVP, deve identificar a mínima funcionalidade requerida para conseguir validar o processo, isto é identificar a versão do produto que permite mostrar a sua funcionalidade com o mínimo esforço e o menor tempo de desenvolvimento.

A complexidade de um MVP varia consoante o produto que se pretende desenvolver – desde testes muito simples até protótipos reais – e deve ser adaptado às especificidades do seu negócio. Tome como base os seguintes exemplos de possíveis MVP:

- Entrevistas e inquéritos realizadas de forma aleatória, em que se procura perceber o que o cliente pretende e se estaria interessado na proposta de valor que tem para lhe apresentar;
- Apresentação de marketing aos potenciais clientes, solicitando o seu feedback, como vídeos, anúncios, emails, etc;
- Landing Page, que é um dos testes mais usados. Cria-se uma página web com a descrição do produto a desenvolver. A forma de testar o fit ao produto é, por exemplo, desenvolver um link “sign up”, que devolve a mensagem “Brevemente”. Este link permite quantificar os potenciais clientes que se mostraram interessados em se registar e saber mais sobre o produto.

- No caso de produtos que envolvam o desenvolvimento de plataformas eletrónicas, o mais usual é criar uma página com o mínimo de funcionalidades e ir desenvolvendo à medida das solicitações dos clientes.

A lista acima reflete apenas alguns exemplos, que devem ser adaptados consoante o negócio que está a desenvolver. Se tiver dúvidas quanto ao tipo de teste ao mercado que pode fazer no caso concreto do seu produto, entre em contacto com o Your Business Desk.

Já testou o mercado? Então, deve saber responder a quatro perguntas, relativamente ao cliente:

Os consumidores reconhecem que têm o problema que se pretende solucionar?

Se existisse uma solução, o consumidor estaria disposto a pagar por ela?

Compraria o seu produto/serviço?

Consegue desenvolver a solução para o problema identificado?

Identifique, agora, quais as principais conclusões retiradas do teste ao mercado, relativamente ao seu produto:

O que procura o consumidor?

O produto foi bem recebido?

A sensibilidade ao preço estava em linha com o esperado?

Terão que ser feitos ajustes no produto/serviço a prestar ao cliente?

Que conclusões o surpreenderam?

Em cinco tópicos, resuma as principais conclusões retiradas do estudo de mercado efetuado.

Áreas Críticas para o Negócio

(1.6) Com base na análise realizada ao mercado nos pontos anteriores, identifique as áreas críticas e os principais fatores críticos de sucesso para o seu negócio.

Alguns exemplos: qualidade do serviço; simpatia do atendimento; competitividade do preço; know-how dos colaboradores; localização do ponto de venda; capacidade de acompanhamento da evolução tecnológica; agressividade das políticas de marketing, etc..

Para cada um dos fatores críticos de sucesso identificados no ponto 1.6, identifique e analise quais são as suas capacidades de dar resposta. Esta análise ajudá-lo-á a perceber se o produto/serviço que está a desenvolver traz algo de novo ao mercado e se dá resposta ao valor acrescentado que os clientes esperam receber ao adquiri-lo.

Análise Interna

Depois de analisado o mercado externo, é chegada a hora de efetuar uma análise interna aos recursos e às capacidades do seu produto/serviço que são capazes de criar uma vantagem competitiva sustentável e duradoura.

Será, naturalmente, mais fácil identificar estes recursos nas empresas já existentes. Mas mesmo para uma ideia de negócio é possível, desde logo, apontar alguns dos recursos que já terá à sua disposição (como a vantagem competitiva que acredita que o seu produto ou serviço terá, as suas competências de gestão, as matérias-primas, a localização, etc.).

Existem dois tipos de recursos:

Tangíveis - Podem ser recursos financeiros (como a capacidade de endividamento, a geração de fundos internos, etc.); e recursos físicos (como a localização e dimensão da empresa, as suas infraestruturas, a sofisticação dos seus processos, a flexibilidade do equipamento ou as matérias-primas que utiliza).

Intangíveis - São recursos que não se conseguem materializar financeiramente, mas que trazem um valor intrínseco a uma organização. Podem ser recursos humanos (como o conhecimento e o know how circulante, a motivação e confiança dos trabalhadores, a capacidade de inovação); recursos tecnológicos (como as patentes, recursos para a inovação ou um software desenvolvido); ou ainda recursos de reputação (como reputação da empresa e da marca, a lealdade dos seus stakeholders).

De forma a analisar os seus recursos, siga, por exemplo, esta sugestão de análise VRIO. A análise VRIO avalia os recursos do ponto de vista de quatro variáveis: **o Valor, a Raridade, a Imitabilidade e a Organização** dos recursos para a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Análise VRIO

- A) Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade identificada no mercado e/ou neutralize uma ameaça?
- B) Raridade: É atualmente controlado por um pequeno número de empresas concorrentes?
- C) Imitabilidade: As empresas que não possuem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo na sua obtenção?
- D) Organização: As políticas e procedimentos da empresa estão organizados para a exploração dos seus recursos valiosos, raros e caros de imitar?

Análise SWOT

Com base em tudo o que analisou, escreveu e concluiu até ao momento, é nesta fase que surge a análise SWOT – acrónimo das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), identificado como um dos modelos de análise mais eficazes na identificação da viabilidade (ou não) de uma ideia de negócio, uma vez que tem como objetivo relacionar e contrapor os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência.

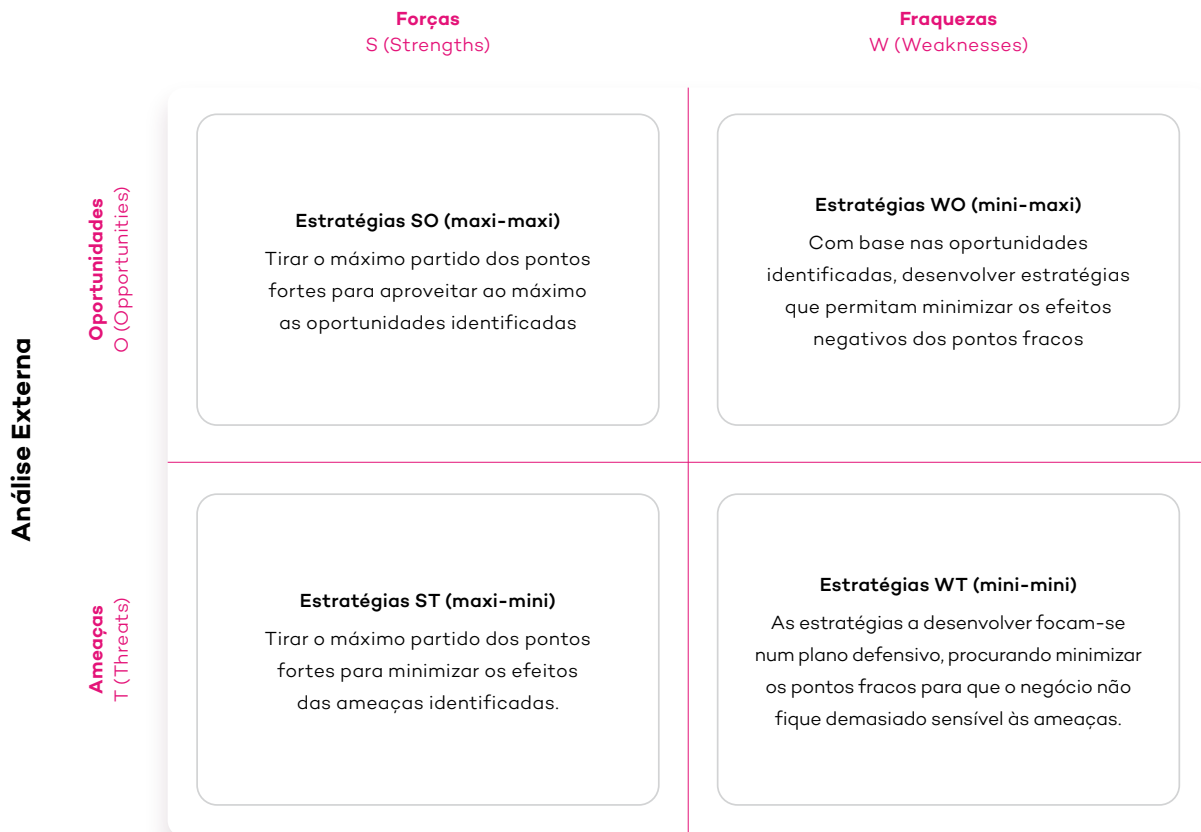
Forças - São as suas vantagens competitivas, os recursos únicos que têm à sua disposição, os meios através dos quais considera que vai conseguir vender. Quais são as características do seu negócio que podem representar forças face à concorrência?

Fraquezas - Quais são as desvantagens e limitações competitivas do seu negócio? Quais são os fatores que o podem fazer perder vendas? O que é que a concorrência tem de melhor?

Oportunidades - Quais são as possibilidades que podem fazer melhorar a performance do seu negócio? Quais são as tendências e previsões de evolução comportamentais e do mercado que podem jogar a seu favor? Quais são as novas oportunidades de mercado que podem ser aproveitadas por si?

Ameaças - Quais são as variáveis externas que podem provocar dificuldades? E os obstáculos que tem a enfrentar? Quais são os fatores que influenciam negativamente o processo de venda? Quais são as novas oportunidades que os seus concorrentes estão a encontrar para ter sucesso?

Análise Interna



Áreas Críticas para o Negócio

(1.11) Por fim, após concluída a análise exaustiva ao mercado e às capacidades internas, pergunte-se: A minha ideia de negócio é viável?

✓ **Sim**

Continue para o passo seguinte e comece a **Desenhar** a sua estratégia de negócio

✗ **Não**

Pare!
Repense a sua ideia!



2. Desenhar

Definição da estratégia corporativa: Visão, Missão, Valores, Objectivos Estratégicos.

Passo 2 – Desenhar

Testada a viabilidade e aceitação do negócio no mercado, chegou o momento de começar a delinear a estratégia. Mas antes há que estruturar e colocar por escrito exatamente qual o seu conceito de negócio para, a partir daí, desenhar a estratégia. No fundo, esta será a narrativa da sua aventura.

O Quê?

Qual é o conceito de negócio que quer desenvolver? Pretende-se que, de forma clara, objetiva e concisa, descreva o negócio que quer concretizar. Procure concentrar-se na ideia chave, mas sem ser demasiado genérico. Não basta, por exemplo, dizer que o seu negócio tem como objetivo “comercializar produtos de alta qualidade”. Concretamente, de que tipo de produtos está a falar? O que entende por alta qualidade? Quais os materiais de qualidade que pretende utilizar?

Porquê?

Porque é que surge esta ideia? Porque é que se trata de uma ideia diferenciadora face ao que já existe no mercado? Quais são as principais vantagens competitivas do negócio que representam valor acrescentado, tanto para a empresa como para o consumidor?

Como?

Como vai funcionar o negócio? Neste ponto, irá delinear estrategicamente como se vai posicionar no mercado. Será pela diferenciação, pelo preço ou pelo foco específico do seu produto ou serviço? Para responder a estas questões, voltamos a Michael Porter, que apresenta **três estratégias competitivas genéricas**, capazes de criar uma posição vantajosa para uma organização. Desde que bem implementadas, podem criar uma posição sustentável a longo prazo para a sua empresa Qual destas será a sua principal estratégia competitiva?

Estratégia Competitiva de Custo

Para poder oferecer aos clientes o mais baixo custo possível, a empresa centra os seus esforços na procura de eficiência produtiva, na maximização do seu volume de produção e na redução das suas despesas em publicidade, assistência técnica, distribuição ou Investigação & Desenvolvimento.

Vantagens: Esta estratégia permite à organização otimizar o seu desempenho e criar maior flexibilidade perante a sua concorrência, proporcionando altas margens de lucro.

Desvantagens: A excessiva importância colocada nos processos de produção poderá comprometer eventuais possibilidades de diferenciação.

Estratégia Competitiva de Diferenciação

Oferece produtos e serviços que, para além de terem a qualidade desejada pelos consumidores, têm a capacidade de se diferenciar daqueles que já são oferecidos pela concorrência.

Vantagens: Quando reconhecida pelo cliente, aumenta o grau de lealdade do consumidor, que está, por isso, disposto a pagar um preço superior.

Desvantagens: Este tipo de estratégia requer um investimento superior em marketing, pesquisa de mercado, tecnologia, etc.

Estratégia Competitiva de Especialização

Aposta num nicho de mercado especializado, concentrando os seus esforços na resposta às necessidades de um mercado restrito e específico, ao qual oferece algo considerado único.

Vantagens: Permite reduzir a pressão concorrencial, delimitando a área de ação a uma parte do mercado.

Desvantagens: Demasiado foco numa pequena parcela pode não permitir à empresa ter massa crítica suficiente para operar.

Onde?

Onde se vai localizar a sua empresa? Em que mercados pretende atuar? A nível regional, nacional ou também marcando presença noutros mercados internacionais? Em quais? Pode parecer quase irrelevante, mas lembre-se que fatores como uma má localização ou uma renda exagerada podem ser potenciadores de insucesso no futuro.

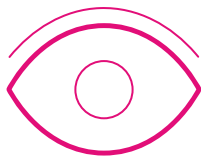
Quem?

Quem estará à frente da empresa? Neste ponto, convém perceber se conseguirá, sozinho, levar o seu sonho a bom porto ou se precisará de companhia nesta aventura. A equipa de gestão e as suas competências são cruciais. Uma equipa alinhada e focada nos mesmos objetivos é essencial para o sucesso de qualquer organização. Identifique claramente os perfis de que irá precisar para a concretização do plano de negócios e/ou certifique-se que tem as pessoas certas ao seu lado. Neste ponto, apresente de forma sucinta os elementos ligados à gestão do seu projeto, respondendo a questões simples como: Quem são? De onde vêm? Que experiência têm e de que forma ela pode ser uma mais-valia? Qual é a principal razão para quererem integrar este projeto e fazer este sonho acontecer?

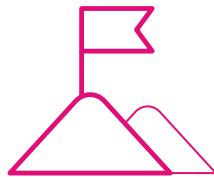
Estratégia:

Encontradas as respostas, é preciso avançar para uma nova etapa, a formulação da estratégia, propriamente dita.

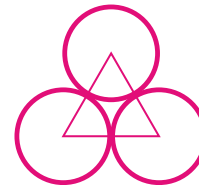
Visão



Missão



Valores



Visão

O sonho da sua ideia de negócio. A visão é o que move a empresa a longo prazo, serve de inspiração e motivação. Deve ser consistente com a missão e os valores. Pode não ser facilmente alcançável, mas deve ser realizável. Vai muito além de objetivos e metas, é o que os define e serve de guia. Tem de ser curta e objetiva. Para estabelecer a sua Visão, questione-se:

O que quer ser e como quer ser reconhecido?

Por exemplo, a visão da Apple é: “Mudar o mundo através da tecnologia.” Pode parecer demasiado ambicioso, mas esta é a inspiração da companhia (e não está longe da realidade).

Missão

É a razão de ser da empresa. Define os objetivos gerais da organização e deve ser curta, sucinta e objetiva – mas sem ser demasiado genérica.

Defina a missão da empresa, focando-se nas seguintes questões:

Quem somos enquanto
organização?

—

Qual é o nosso negócio ou
atividade?

—

Quem são os nossos clientes
e como vamos satisfazer
as suas necessidades?

—

Mantendo o exemplo, a atual missão da Apple (2017) é: “A Apple desenha Macs, os melhores computadores pessoais do mundo, assim como o OS X, iLife, iWork e outros softwares profissionais. A Apple lidera a revolução digital da música com os seus iPods e a loja online

iTunes. A Apple reinventou os telemóveis com o seu iPhone revolucionário e a App Store, e recentemente introduziu o iPad2, com o qual está a definir o futuro dos media móveis e dos dispositivos computacionais.”

Valores

As crenças e atitudes dão personalidade a uma organização, definindo uma cultura e uma ética empresariais, diferenciando-a perante os diversos stakeholders. Os valores devem ser definidos como o conjunto de princípios intemporais que orientam todos os membros da empresa e devem ser postos em prática no dia a dia.

Quais são as convicções éticas, morais e filosóficas que guiam a sua empresa, produto ou serviço?

Como pretende que a sua empresa seja vista por cada grupo de stakeholders? Considera que esses valores são éticos e sustentáveis?

De volta ao exemplo da Apple, segundo Tim Cook, o actual presidente executivo, estes são os valores seguidos por todos – da equipa de gestão aos técnicos, comerciais e demais colaboradores:

- Nós acreditamos que estamos na Terra para fazer grandes produtos;
- Nós acreditamos no simples, não no complexo;
- Nós acreditamos que precisamos de deter e controlar as tecnologias primárias que estão por detrás dos produtos que fazemos;
- Nós participamos apenas em mercados onde podemos fazer uma contribuição significativa;
- Nós acreditamos em dizer “não” a milhares de projetos, de forma a conseguirmos verdadeiramente concentrarmo-nos naqueles poucos que são de facto importantes e que fazem sentido para nós;
- Nós acreditamos na colaboração profunda e na “polinização” entre equipas, que nos permite inovar de formas que outros não conseguem;
- Nós não nos propomos a nada menos do que a excelência em todos os grupos da companhia, e nós próprios temos a honestidade para admitir quando estamos errados e a coragem para mudar.

Objetivos Estratégicos

Alinhados com a visão e a missão da empresa, os objetivos estratégicos são as metas, globais e amplas que traduzem o que a organização pretende atingir em termos qualitativos e quantitativos. Devem ser escritos de forma a que possam ser medidos, comparados e avaliados.

Para focar a atenção no que é mais crítico para a empresa e fazer melhor a ligação entre a estratégia global e os objetivos operacionais e táticos, os objetivos estratégicos devem ser definidos segundo quatro perspetivas de análise: Financeira; Cliente; Processos; Aprendizagem e desenvolvimento.

Na definição dos objetivos tenha como base a metodologia “Objetivos SMART*”, que defende que os objetivos devem ser específicos, atingíveis, realistas e definidos no tempo:

		Prespetivas de Performance			
		Financeiro	Mercado	Processos	Desenvolvimento Organizacional
Objetivos Estratégicos de Grupo		<ul style="list-style-type: none"> • Valor para o investidor • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização • Satisfação • Diversificação • Posicionamento no Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência dos Processos • Qualidade do Serviço • Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Qualificação
		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar o Investimento • Rentabilizar o Capital Próprio • Retribuir o Acionista • Crescer o Volume de Atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar Serviços • Melhorar Posição Sector • Manter Elevada Satisfação dos Fornecedores • Diversificar a Oferta de Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer mais vezes a Outsourcing • Cumprir os Prazos • Reduzir as inconformidades • Reduzir custos com garantia • Reduzir acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a satisfação dos colaboradores • Elevar a qualificação dos colaboradores

S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;

M - Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;

A - Atingíveis (Attainable): os objetivos devem ser alcançáveis;

R - Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T - Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos de duração.

Por exemplo: “Alcançar uma quota de mercado de 5%, no final do primeiro ano de atividade”, “Alcançar uma quota de mercado de 40% ao fim de cinco anos”, ou “Crescer a dois dígitos nas vendas anuais”.



3. Posicionar

Definir o posicionamento e estratégia de marketing e vendas.

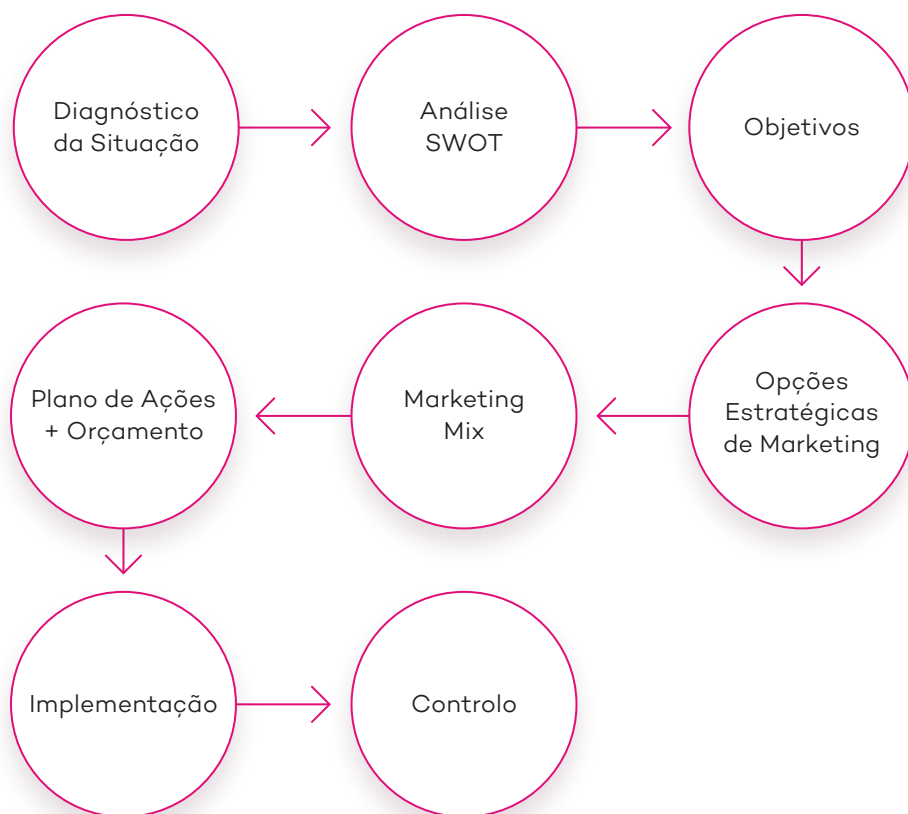
Passo 3 – Posicionar

Já com uma ideia do investimento necessário para arrancar com o negócio e/ou para o manter, esta é altura de começar a estruturar o plano de marketing e pensar na marca para o produto ou serviço.

Plano de Marketing

Além de permitir planear como será feita a abordagem ao mercado e como a empresa se irá posicionar junto dos consumidores, criar o plano de marketing permite ainda passar aos diferentes stakeholders os objetivos da empresa, assim como os planos de ação para os alcançar.

Processo de elaboração da Estratégia de Marketing



A primeira fase do plano prende-se com o contexto geral da organização, tanto a nível externo como interno, que resulta na análise SWOT (consultar capítulo 1). Depois de identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, segue-se a combinação entre as variáveis identificadas que permite perceber qual é a melhor estratégia para impulsionar as forças da organização e reduzir as fraquezas, relacionando-as com as variáveis externas.

Este modelo alargado da análise SWOT permite, além da identificação das diferentes variáveis já identificadas no passo 1, uma ferramenta para reflexão das estratégias a seguir.



Diversificação - Resulta da conjugação entre os pontos fortes e ameaças da organização. Existem pontos fortes relevantes, mas ao atuar num ambiente fortemente desfavorável é aconselhável diversificar a atividade para outras áreas – tendo sempre em conta como as forças da organização podem minimizar as possibilidades das ameaças se tornarem reais.

Crescimento - Quando a organização tem pontos fortes importantes e que podem ajudar uma oportunidade a tornar-se em algo real, deve pensar numa estratégia que tenha em conta o crescimento e desenvolvimento do fator positivo identificado.

Defesa ou Abandono - É o cruzamento mais delicado, em que são identificados pontos fracos em áreas críticas e em mercados de incerteza e imprevisibilidade. Deve-se pensar em como minimizar a hipótese de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne real. Normalmente, a opção mais adequada é a de criar barreiras defensivas ou até mesmo desinvestir.

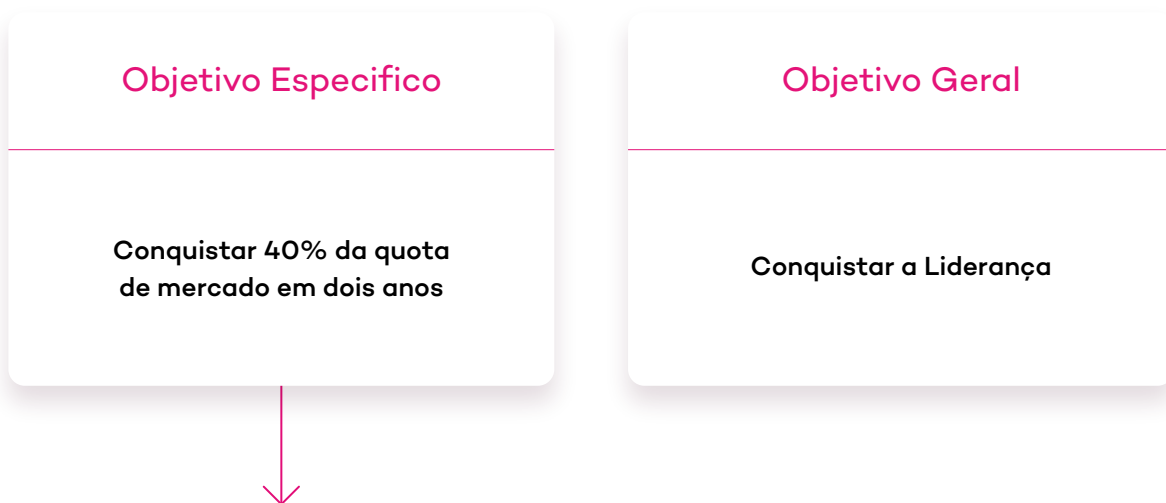
Re-segmentação e Foco - Embora o mercado seja favorável e com oportunidades de negócio, existem debilidades internas que não as deixam aproveitar. O objetivo será reduzir essas fraquezas e concentrar em segmentos em que as competências e recursos da organização consigam ser otimizados. Ou seja, deve-se re-segmentar o mercado e focar as debilidades identificadas em pontos fortes.

Feito o cruzamento entre os fatores internos e externos da organização, é possível definir as principais orientações estratégicas que devem orientar o plano estratégico e operacional da empresa.

Numa terceira fase, e depois do cruzamento entre os fatores internos e externos da organização que possibilitou a definição das principais orientações estratégicas, é indispensável definir os objetivos que a organização espera alcançar. São eles que permitem a conformidade da estratégia com o funcionamento da empresa, da mesma forma que dão a todos aqueles que participam na organização a orientação necessária para que saibam para onde caminham.

Os objetivos estipulados para a empresa podem ser gerais, tal como já definido no capítulo **Desenhar**, ou específicos. Nesta fase, chegou o momento de identificar os objetivos específicos a ter em conta na sua estratégia de marketing.

Exemplo:



Além de quantificar a quota de mercado a atingir, especifica o prazo em que o objetivo deve ser alcançado.

Para definir os objetivos da organização, é fundamental ter em conta que estes devem ser:

Hierarquizados

Classificados por nível de importância;



Consistentes

Devem ser lógicos, quando analisados em conjunto ou analisados individualmente



Mensuráveis

Deve ser possível medi-los



Desafiantes

Devem motivar a equipa a conquistar essa meta



A determinação das opções estratégicas de marketing inclui componentes chave:

Identificação do público-alvo



Escolha das fontes de mercado



Posicionamento



Definição da política de marca



A definição dos diferentes princípios de marketing deve obedecer a uma lógica coerente e inspirada em opções essenciais da estratégia de marketing.

Identificação do Público-Alvo

É necessário quantificar o mercado-alvo e segmentar o público a quem se quer dirigir.

Quantificar o público-alvo, não é mais do que perceber quantos são os seus consumidores. Para mensurar o target, pode recorrer a bases de dados como o INE, Pordata ou sites especializados em estudos setoriais.

Da quantidade de consumidores identificados, é necessário perceber quem é realmente o público-alvo a quem quer chegar, sejam eles o consumidor, o prescriptor ou o consumidor do produto ou serviço. Para tal, deve segmentar o target.

Segmentar o público-alvo permite chegar a quem realmente importa. Se for demasiado abrangente nesta identificação, pode fazer investimentos desnecessários a comunicar com pessoas que não têm qualquer interesse no seu produto/serviço.

Para identificar e segmentar o público-alvo deve perceber quem são os consumidores, quais as suas necessidades, qual a sua localização, o que consomem, se podem ser agrupados num grupo homogéneo e quais as características básicas do grupo. Para isso devem ser identificados de acordo com diferentes critérios, tendo em conta as informações que podem ser importantes para a organização:

-
- ✓ **Demográficos:** sexo, idade, estado civil, nacionalidade, dimensão do agregado familiar, por exemplo.;

 - ✓ **Socioeconómicas:** graus de instrução, rendimento/classe social, religião e grau de prática religiosa; grupo social, grupo de referência, profissão, etc.;

 - ✓ **Geográficos:** de âmbito regional, nacional, internacional, categoria da cidade habitada – aldeia, vila, cidade.
-

A identificação destes critérios ajuda a perceber alguma informação sobre o público-alvo, mas não é a suficiente para entender e conseguir delinear a melhor estratégia para chegar até ele. Pessoas com a mesma idade, a habitar na mesma cidade e com o mesmo grau de escolaridade podem ser muito diferentes entre si e ter interesses distintos. Esta diferença é principalmente atribuída à personalidade, valores e estilo de vida dos consumidores.

Embora não sejam tão fáceis de observar e medir como os critérios referidos anteriormente, estes podem ser estudados através da observação dos seguintes fatores:

-
- ✓ **Atividades:** O que está relacionado com o comportamento do consumidor. Exemplo: Em que locais faz as suas compras; onde costuma passar férias; quais as suas atividades de lazer; se gosta de desporto; se participa em algum grupo ou tem algum tipo de participação na comunidade;

 - ✓ **Interesses:** O grau de envolvimento do consumidor em determinado tema, serviço ou produto. Exemplo: prefere serviços prestados ao domicílio, tem interesse por produtos de moda, preocupa-se com a alimentação;

 - ✓ **Opinião:** Pensamento/resposta do consumidor quando abordado sobre determinado tema. Exemplo: o que o consumidor pensa sobre si próprio, sobre política, economia, negócios, educação, determinado produto ou serviço.
-

Depois de identificados os critérios demográficos e o estilo de vida, personalidade e valores do consumidor, devem ser cruzadas as informações e definido o segmento dos consumidores ao qual se deve dirigir.

Posicionamento de Mercado

Cada produto ou serviço, num mercado, ocupa uma determinada posição na mente (e no coração) de cada consumidor individual. Depois da escolha do segmento ou segmentos a que a empresa se vai dirigir, é altura de definir a posição relativa que a marca vai ocupar em relação aos seus concorrentes. Como se deve estruturar o posicionamento da marca?

1) Escolher a categoria onde quer ser identificado pelo público-alvo.

De que género de produto se trata?

2) Diferenciar a oferta, segundo uma ou mais das seguintes variáveis:

✓ **Produto:** Novo design, novos benefícios e atributos, melhor funcionalidade;

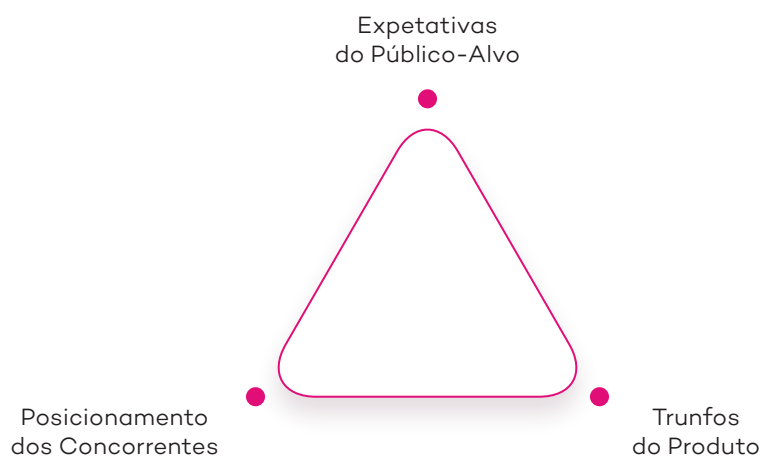
✓ **Imagem:** Identidade da organização, causas que a marca apoia;

✓ **Serviços:** Prestação de serviços complementares ao produto/serviço;

✓ **Recursos Humanos:** Atendimento ao cliente;

✓ **Preço:** Valor mais alto ou mais baixo.

3) Escolher os atributos distintivos que servem de base ao posicionamento:



Expectativas dos consumidores - Para que o aspeto da diferenciação seja relevante, é importante que vá ao encontro das expectativas e necessidades do público-alvo. Desta forma, é fundamental primeiro identificar quais as expectativas do público e a sua importância relativa. Tenha em conta a análise da procura já efetuada no capítulo “Explorar”

Posicionamento dos concorrentes - Para estabelecer o melhor posicionamento é importante, primeiro, analisar o posicionamento adotado pela concorrência, para desta forma estabelecer a melhor diferenciação possível.

Trunfos do produto - É necessário identificar as reais vantagens da sua oferta, tanto no que respeita a características funcionais como apenas a características simbólicas.

Um correto posicionamento deve ser:

-
- ✓ **Simple:** Quanto mais claro e simples, mais fácil é a compreensão por parte do público-alvo

 - ✓ **Credível:** Nunca deve adotar um posicionamento que não cumpra a promessa ao consumidor

 - ✓ **Adequado:** Deve corresponder ao esperado pelo consumidor;

 - ✓ **Original:** Deve ser único, realmente diferente do da concorrência

Definição da Política de Marca

Os clientes não criam relações com os produtos ou serviços, mas sim com as marcas. Assim, a marca é o conjunto de promessas, sentimentos e perceções construídos pelo cliente. É um ativo que tem ganho importância para as organizações, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade.

A “marca” não é apenas o logótipo e nome da empresa. É composta por toda a sua identidade gráfica (logótipo, embalagens, símbolos, etc.), mas não só. É a forma como um cliente se sente quando interage com a organização, independentemente do ponto de contacto. É a música na sala de espera, o tom do resposta automática de um email. a forma como o líder discursa numa conferência e até a cor da alcatifa num corredor. No fundo, são todas as interações e experiências que o consumidor tem com a organização e aos quais ele associa um logótipo, o site, fotografias. Desta forma, o logótipo torna-se quase como a embalagem e símbolo identificativo de todas estas perceções e sentimentos do consumidor.

Mas a relação com a marca não se limita apenas aos consumidores e público-alvo, estendendo-se também aos colaboradores, despertando o sentimento de pertença – tendo por isso igualmente elevado valor a nível organizacional.

Para conseguir uma gestão eficaz da marca existem uma série de fatores que devem ser definidos:

Visão da Marca - Deve ser construída com base no que a organização ambiciona para a marca, o que deve retratar, a quem se dirige, qual a promessa que quer cumprir, os objetivos estratégicos e financeiros;

Valores da Marca - Conjunto de atributos e benefícios que caracterizam os aspetos mais distintivos da marca;

Estratégia da Marca - Plano composto por um conjunto de políticas e ações com fim a atingir as metas estabelecidas para a marca. É fundamental que esteja de acordo com a estratégia definida para a organização;

Identidade da Marca - Conjunto de associações que a marca ambiciona criar ou manter, representando o que a marca significa;

Personalidade da Marca - Conjunto de características que descrevem a marca como se de uma pessoa se tratasse;

Posicionamento da Marca - Como pretendemos que os consumidores posicionem a marca no seu pensamento;

Tom de Voz da Marca - Tal como acontece com as pessoas, quando uma marca comunica, causa impressões e constrói a sua personalidade perante o seu público. Como tal, o tom de voz deverá encaixar na personalidade da marca e nas expectativas dos seus clientes, para que exista o sentimento de identificação e partilha de valores entre as partes – sem nunca esquecer os valores definidos e que estão na sua origem.

Para uma gestão de marca eficaz, existem três princípios que nunca deverão ser esquecidos: **simplicidade, consistência e coerência**. Sem a consistência e coerência da comunicação, a marca dificilmente criará junto do seu público uma perceção credível e sólida, o que torna mais difícil atingir a notoriedade e o reconhecimento ambicionados.

Marketing Mix

Este é o momento em que terá de começar a tomar decisões estratégicas, que vão determinar a identidade do seu produto/serviço através de uma das teorias clássicas mais famosas do mundo das empresas: o Marketing Mix, difundido por Philip Kotler.

"O Marketing Mix é o conjunto de variáveis controláveis que uma empresa pode utilizar para influenciar o comportamento dos consumidores"

— Philip Kotler, especialista de marketing norte-americano

Mais conhecida por "4P", esta estratégia é uma ferramenta crucial para definir a posição que pretende encontrar no mercado, através da combinação de quatro variáveis: **Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda.**

É através da combinação destes quatro fatores que se pode alcançar maiores níveis de satisfação dos clientes e, simultaneamente, concretizar os objetivos que traçou para o seu negócio. Este mix é criado tendo em conta as necessidades do público-alvo e varia de empresa para empresa, consoante os recursos e os objetivos de marketing definidos:

Produto

Refere-se aos bens e/ou serviços oferecidos por uma empresa, que servem para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores. Um produto/serviço é adquirido não pelo bem tangível que é em si próprio, mas pelos benefícios que oferece ao comprador. Assim, um produto corresponde ao pacote de benefícios que são oferecidos, por um determinado preço, ao consumidor.

A definição do produto começa na escolha da oferta da organização, passando pela definição das características intrínsecas do produto, a embalagem, a definição da política de gama e os serviços associados ao produto (apenas para organizações cuja oferta sejam produtos).

A definição das características intrínsecas de um produto:

Qualidade do produto: O nível em que o produto corresponde às expectativas do cliente. Este não é um critério fechado, uma vez que as expectativas dos consumidores vão evoluindo com o passar do tempo.

Vantagem competitiva em relação à concorrência: As características distintivas que o produto/serviço oferece ao seus consumidores face à concorrência. Estas características devem responder às expectativas dos consumidores e ser dificilmente copiadas.

Embalagem

A embalagem é um critério importante na definição do produto, não só pela sua função técnica (proteção e conservação), mas também por ter a função de comunicar com os consumidores. Este é um dos elementos da marca que desperta sentimentos nos consumidores – e consequentemente atitudes como a compra por impulso.

Política de Gama

Ao definir a política de gama da oferta, a organização deve ter em consideração:

Dimensão da Gama:

Largura: Número de linhas de produto

Profundidade: Número de produtos por linha;

Comprimento: Soma dos produtos de todas as linhas

Classificação da Gama:

Baixa

Média

Alta

Topo de gama

Serviços associados ao produto

São serviços complementares à oferta de produtos. Podem ser prestados em três diferentes momentos do processo de compra: preparação da compra; momento da compra; pós-venda. O tipo e o nível de serviços associados estão relacionados com a natureza do produto, pelo que a escolha dos mesmos deve ter em consideração o seu posicionamento, a qualidade, a gama e o preço.

Preço

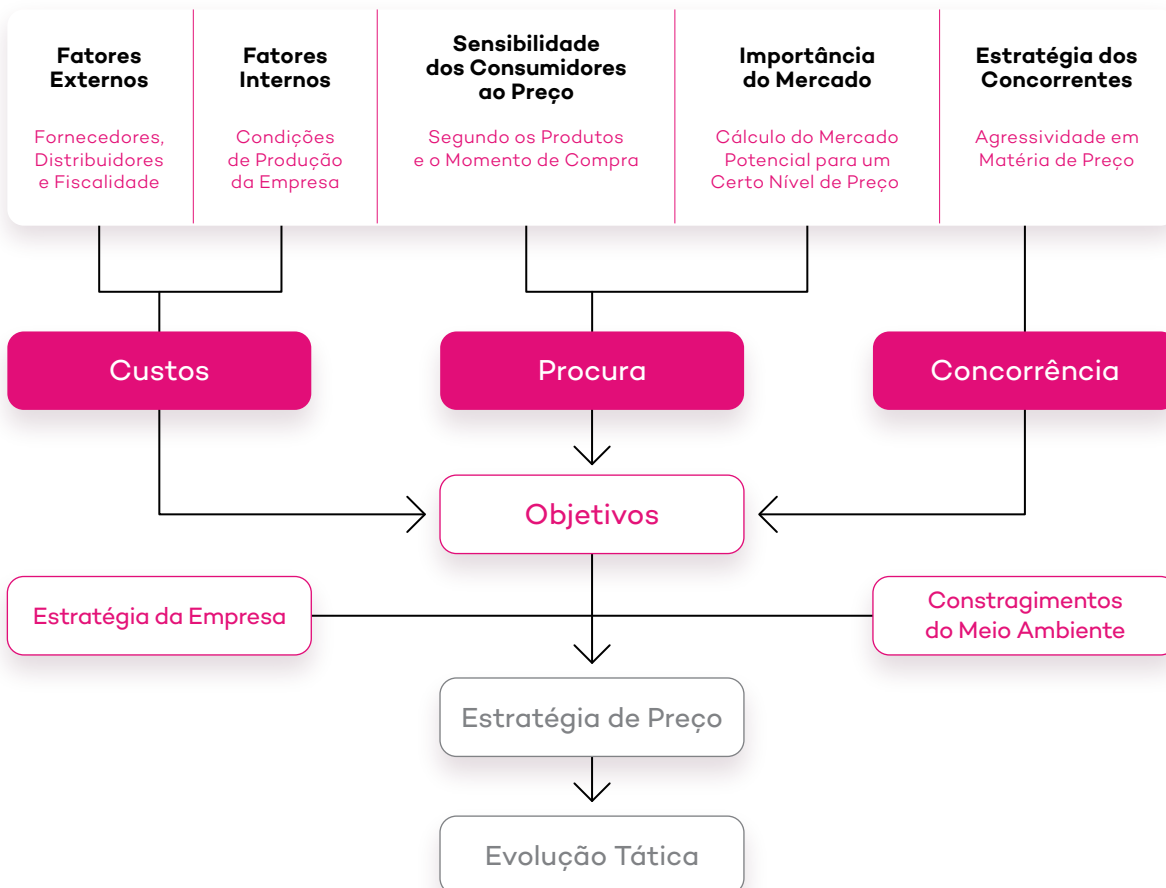
Corresponde ao montante que é cobrado pelo produto ou serviço. Esta é a variável do marketing mix que mais influencia o posicionamento e a imagem de um produto e até o seu futuro.

A decisão sobre o preço de lançamento é fundamental, pois pode condicionar toda a política posterior de preço. Depois do lançamento é mais difícil aumentar o preço e diminuir o preço poderá ser uma decisão irreversível.

Normalmente o preço é definido com base nos custos e na margem, mas o marketing introduz uma nova visão sobre esta variável: a sensibilidade do consumidor ao preço. Conhecendo o preço que o público-alvo está disposto a pagar pelo produto/serviço (preço psicológico ou preço de aceitação), tendo em conta o custo da produção, calcula-se a margem possível. Caso a margem

seja negativa ou insuficiente deve tomar uma de duas decisões: ou baixar os custos de produção ou retirar o produto do mercado.

Tanto numa perspetiva tática como estratégica, as decisões sobre o preço têm por base três temas: custos, procura e concorrência.



Fonte: in LENDREVE, J.; LINDON, D.; DIONISIO, P.; RODRIGUES, V.; Mercator - Teoria, Prática, Marketing, Publicações Dom Quixote; 9ª edição; Lisboa; 2000; pág. 222

Definição do Preço de Venda Estimado

Definir preços é uma das decisões estratégicas mais importantes de uma empresa, pois este factor reflete-se nas vendas realizadas, sendo, muitas vezes, responsável pelo sucesso ou insucesso.. Por outro lado, o fator preço é fulcral para a viabilidade de uma empresa e a maximização do seu lucro.

Encontrar o preço certo depende, em grande medida, da sua articulação com a posição pretendida para o produto ou serviço. Daí que seja de extrema importância que o preço e o posicionamento estejam em perfeita sintonia. Além de justo e competitivo, o preço deve refletir a posição do produto relativamente à sua concorrência.

Existem duas formas eficazes de chegar ao preço de venda que, se complementadas, podem dar uma boa ideia do preço estimado. Em primeiro lugar, avalie todos os custos e as despesas associadas à produção e/ou comercialização ou à prestação do serviço; e, seguidamente, compare esse preço com os praticados no mercado e pelos concorrentes, colocando o produto/serviço na posição que considera mais estratégica e competitiva – e que assim seja percebida pelo consumidor.

O **preço de venda** é o valor que será cobrado aos clientes. Deve ser suficiente para cobrir todos os custos em que a empresa incorre para produzir ou prestar o serviço, assim como todas as despesas que tem pagar para vender esse mesmo serviço ou produto, a que deve somar o lucro a obter sobre a venda desse produto ou serviço.

Custos + Despesas + Margem de Lucro = Preço de Venda

O resultado desta equação é o preço líquido de venda, ou seja, livre de qualquer tipo de tributação. Tem de, como passo seguinte, calcular o valor bruto do produto, ou seja, aquele que será apresentado ao cliente. Deve refletir, desde logo, a tributação de IVA (6%, 13% ou 23%, de acordo com o tipo de produto/serviço), mas também a eventual comissão de venda paga a comerciais e o desconto que o consumidor poderá usufruir..

De seguida, há que questionar e definir a postura perante a concorrência. O preço está em linha com o mercado? Cobra mais por oferecer qualidade superior ou pelo atendimento diferenciado? Ou é preferível ter um preço mais competitivo para vender mais quantidade?

O passo adiante é comparar o preço estimado com aqueles que são praticados pela concorrência. No caso de ser mais baixo, há margem para aumentar ou, se preferir, pode mantê-lo nesse nível para ser mais competitivo. Se o preço estimado, pelo contrário, for mais elevado do que os da concorrência, pode ter de recalcular o valor e estimar margens de lucros menores ou pode optar por manter o preço mais elevado, sabendo que terá de fazer uso de outros recursos – valor da marca, serviços de entrega e pós-venda, qualidade do atendimento – para justificar o valor praticado. Estas decisões dependerão do posicionamento que tiver estipulado para o produto/serviço.

Ponto de venda

Diz respeito ao local ou locais onde o produto ou serviço está disponível, convenientemente, para os clientes. Tanto pode ser em lojas físicas como em sítios online. Em qualquer dos casos, será necessário estabelecer uma cadeia de serviços (dos distribuidores, passando pelos grossistas até aos retalhistas). Ou, simplesmente, pode tratar-se de uma venda direta entre empresa e consumidor.

Promoção

Constitui a estratégia promocional que interliga todo o processo do marketing mix e que se concentra no canal de distribuição e na comunicação com o cliente. Para ter êxito, não basta que um produto seja concebido tendo em conta as necessidades dos consumidores, que tenha o preço certo e esteja facilmente disponível. Outra variável tem de ser acionada: a promoção, um ingrediente fundamental, uma vez que diz respeito ao processo de informar, persuadir e influenciar a escolha de compra de um consumidor. Esta estratégia – levada a cabo através de vendas diretas, promoções no preço, publicidade, relações públicas, etc. – serve para comunicar a disponibilidade, as características e as utilizações de um produto ou serviço. Atualmente, a internet e as redes sociais ajudam a exponenciar o processo de promoção.

Plano de ação

Com o mix de marketing definido, são traçados objetivos para cada um dos “4P”. É tempo de passar à prática e convém ter um plano. Este documento não é mais do que a listagem de todas as atividades necessárias para atingir um determinado objetivo. Serve para explicitar cada passo a dar e unifica as várias ações necessárias para atingir uma meta, permitindo dividir tarefas e atribuir responsabilidades – à medida que a equipa for sendo criada (se for esse o caso). Desta forma, é possível monitorizar fácil e rapidamente o andamento das diversas atividades, as estratégias utilizadas e os responsáveis pela sua execução. Trata-se de um mapa para passar à ação.

Alinhe os seus objetivos – os estratégicos e também os referentes aos “4P”, que podem passar por investir em publicidade, executar campanhas promocionais para atrair potenciais clientes (ou reter os atuais); ou oferecer descontos.

Faça uma lista e, para cada um deles, coloque as seguintes questões:

- 1) **O quê?** Qual a ação que tem de ser executada?
- 2) **Porquê?** Qual a vantagem que será obtida ao executar essa ação?
- 3) **Como?** Que conjunto de tarefas/atividades tem de realizar para que essa tarefa seja executada?
- 4) **Quem?** Quem terá a responsabilidade de executar e acompanhar a realização da tarefa?
- 5) **Quando?** Qual o prazo para concretizar essa tarefa?
- 6) **Onde?** Qual o local onde vai ser realizada essa tarefa?
- 7) **Quanto?** Qual o montante necessário para concretizar a ação?

A sistematização de cada uma das ações pode ser feita de forma simples, resultando num importante repositório histórico sobre as ações realizadas:

Enquadramento da Ação	Objetivos	Descrição	Atividades a Realizar	Calendarização	Responsável	Entidade/ Departamento Envolvido	Limitações	Orçamento

A elaboração de um plano de ação é de extrema importância para colocar as estratégias em prática. À medida que o plano vai sendo criado, surgem as primeiras ações de comunicação. Estas, devem ser pensadas, se possível, em cascata, ou seja, umas ações vão derivando para outras e devem ser complementares.

Por exemplo, uma campanha de distribuição de flyers e a sua posterior apresentação pode derivar numa campanha de descontos nas primeiras aquisições do produto/serviço que está a apresentar ao mercado. Se for assim desenvolvido, em cascata, este plano pode ser corrigido em tempo real, evitando prejuízos e preservando o investimento realizado.

Controlo

É importante fazer a monitorização das atividades planeadas, pois isso permite avaliar a sua eficácia, comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas e, ainda, adotar medidas corretivas.

A monitorização e controlo do plano deve ter em conta aspetos como:

- Evolução das variáveis do meio envolvente e o impacto nos negócios;
- Mercado e concorrência;
- Resultado das ações;
- Desempenho da organização nas diferentes áreas funcionais que contribuem para a execução das atividades;
- Desempenho económico-financeiro;
- Controlo do orçamento.



4. Organizar

Identificar e quantificar estrutura e recursos necessários: Físicos, Humanos, Tecnológicos, etc..

Passo 4 – Organizar

Na criação e desenvolvimento de um novo conceito de negócio, torna-se essencial identificar e quantificar os recursos necessários para que ele seja implementado, numa fase inicial, e se mantenha em funcionamento. Anteriormente foram identificados alguns dos recursos de que a empresa já dispõe (por exemplo, as instalações de uma empresa que já existe ou o know-how de um empreendedor que pretende lançar um novo produto ou serviço), mas não chega. Torna-se necessário identificar todos os recursos que serão necessários ao desenvolvimento do processo produtivo, através da análise ao **mercado fornecedor**, constituído pelas pessoas e pelas empresas que irão fornecer as matérias-primas, os equipamentos utilizados para a produção e venda de bens e serviços, a prestação de serviços por parte de trabalhadores, etc.

Comece por fazer neste estudo, a descrição detalhada do processo que dá origem ao produto/serviço desde a matéria-prima até à entrega ao cliente final. Tenha, como exemplo, o fluxo de processo simplificado de uma loja de roupa:



Plano de investimento

Ao elaborar um plano de investimento deve compreender tudo o que é necessário para o arranque de um negócio. Ou seja, tudo o que está relacionado com o investimento fixo e variável necessário para iniciar e manter o regular funcionamento de uma empresa.

A) Em primeiro lugar, procure estimar, da forma mais realista possível, o valor de todos os **ativos fixos tangíveis**, ou seja, os ativos que uma empresa utiliza na sua atividade operacional e que não se destinam a ser vendidos ou transformados. São, no fundo, os bens materiais necessários à atividade da empresa. Como:

- Edifícios: escritórios, fábricas, armazéns, lojas que pertencerem à empresa;
- Equipamentos básicos e administrativo: maquinaria, mobiliário, etc.;
- Equipamentos de transporte: viaturas;
- Equipamento tecnológico: computadores, telemóveis, hardware necessário;

B) As empresas têm de fazer face a outras despesas na fase de lançamento, contabilizando os **recursos intangíveis**, que são os ativos não monetários, sem substância física. Incluem os recursos necessários para o funcionamento da empresa, como as despesas relativas à sua constituição, despesas de investigação e formação, estudos, registo de marcas e patentes, franchises, trespases, projetos, campanhas de publicidade e promoção, direitos de imagem, alvarás ou licenças. Nesta categoria, incluem-se ainda outros recursos tecnológicos, como software de faturação, por exemplo.

C) Identifique o **stock inicial** necessário para arrancar o negócio. Este é constituído pelos materiais (como a matéria-prima, as embalagens, etc.) necessários à produção do produto ou serviço que pretende lançar. Anote, assim, todas as componentes exigidas, as quantidades necessárias, o seu preço unitário e o total a ser gasto – tendo em conta a sua capacidade de produção, a dimensão do mercado e o potencial de vendas da empresa. No que diz respeito a recursos tecnológicos, é importante ter presente o grau de dependência tecnológico, isto é, até que ponto a tecnologia influencia o produto/serviço, assim como o impacto esperado face à evolução tecnológica.

D) Adicionalmente, importa não esquecer que existe um conjunto de custos associados à exploração da empresa, como a renda do espaço, custos incorridos com água e eletricidade, seguros, etc.

Para perceber quem são os seus melhores parceiros e os que lhe oferecem as condições mais vantajosas analise, pelo menos, três empresas para cada artigo ou serviço necessário.

Informe-se sobre preços, qualidade, condições de pagamento e prazos médios de entrega, uma vez que estas informações serão determinantes para encontrar o valor inicial de investimento e as despesas do negócio. Peça orçamentos ou faturas proforma.

Tome nota: A Internet, as feiras e as associações empresariais e setoriais são fontes ricas de informação.

Definição da equipa:

Os **recursos humanos** são vitais para o sucesso de uma empresa. Cabe, nesta fase, a identificação de que recursos humanos serão necessários, em que níveis hierárquicos, e com que perfis.

- É preciso contratar?
- Qual é o custo de contratação?
- É preciso dar formação?
- Qual é o custo associado?



5. Orçamentar

Elaboração do Plano Financeiro.

Passo 5 – Orçamentar

Chegados a este ponto, estamos em condições de traduzir em euros todos os aspetos já discutidos. Esta é, pois, a hora de fazer as contas.

Para o sucesso de uma nova área de negócio é necessário garantir um cenário financeiro ajustado e credível. A elaboração do plano financeiro e análise das projeções sobre a evolução do negócio é crucial, sobretudo na primeira fase de vida de uma empresa.

Antes de entrarmos na explicação do próprio modelo financeiro, apresenta-se de seguida, de forma sistemática, os diversos mapas que compõem este plano financeiro:

- | | |
|---|---|
| 1) Pressupostos gerais; | 8) Necessidades de Fundo de Maneio; |
| 2) Orçamento de Vendas; | 9) Cash Flows; |
| 3) Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas; | 10) Plano de financiamento; |
| 4) Fornecimentos e serviços externos; | 11) Demonstração de Resultados; |
| 5) Gastos com o Pessoal; | 12) Balanço; |
| 6) Outros custos e proveitos operacionais; | 13) Principais indicadores económico - financeiros; |
| 7) Plano de investimento; | 14) Avaliação. |

Pressupostos Gerais

Comecemos, então, por identificar os dados gerais que estarão na base do plano financeiro, como o número de meses de atividade e a taxa de inflação.

Neste momento é importante que defina, entre outros, o número de meses de atividade do primeiro ano, os prazos de recebimentos (prazo dado aos clientes para que estes efetuem o pagamento do bem/serviço adquirido) e pagamentos (prazo médio dado pelos fornecedores para efetuar o pagamento do bem/serviço que comprou), assim como as condições de aprovisionamento (prazo médio de permanência das mercadorias necessário no stock da empresa, não aplicável em empresas de serviços), e a reserva de segurança de tesouraria (que corresponde ao valor que a empresa deve ter em caixa para fazer face a pequenas despesas correntes do dia-a-dia). Defina, ainda, a taxa de IVA, tendo em atenção o setor em que se insere, a taxa de IRS média, tendo em conta os salários médios mensais, a taxa de IRC atualmente em vigor e taxas de juro de empréstimo (taxa média praticada no mercado).

Unidade Monetária	€ EURO
Capital a Investir pelos Accionistas	10.000
Reserva de Segurança de Tesouraria (EUR)	500
Prazo Médio de Recebimento (Dias)	45
Prazo Médio de Pagamento (Dias)	30
Prazo Médio de Stockagem (Dias)	30
Taxa Média de IRS	10,50%
Taxa de IVA*	23%
Taxa de Juro Empréstimos (média)	6%
Prazo Médio Pagamento IVA (Dias)	30
Prazo Médio Recebimento IVA (Dias)	90
Taxa de IRC	21%

Orçamento de Vendas

É chegado o momento de fazer projeções de vendas. Estas estimativas são a base fundamental da componente quantitativa de qualquer plano de negócios e devem ser rigorosamente calculadas – sem que o entusiasmo próprio do empreendedor desejoso de lançar a sua empresa enviesasse os resultados.

Uma das formas mais simples de estimar quais serão as receitas de uma empresa num mês será multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda. Esse valor poderá ser encontrado através da observação do preço praticado pelas empresas concorrentes e do valor que os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço.

Comece, então, por definir as quantidades que espera vender no primeiro ano de atividade e a taxa de crescimento prevista. É importante que o faça para cada tipo de produto/serviço a ser comercializado. As previsões de venda devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado e da sua capacidade produtiva. Ao estimar as vendas, deve considerar sempre o preço de venda estipulado na Etapa 4 (“Posicionar”).

Considere o exemplo de venda de roupa feminina:

Orçamento de vendas	2017	2018	2019	2020	2021
Camisola A	80.000	93.380	104.438	113.915	124.206
Quantidades vendidas	4.000	4.600	5.060	5.414	5.793
Preço unitário	20	20,30	20,64	21,04	21,44
Taxa de crescimento	5%	15%	10%	7%	7%
Calções B	22.500	23.979	26.088	29.253	32.790
Quantidades vendidas	1.500	1.575	1.685	1.854	2.039
Preço unitário	15	15,23	15,48	15,78	16,08
Taxa de crescimento	3%	5%	7%	10%	10%
Total vendas	102.500	117.359	130.526	143.167	156.996

No nosso exemplo, utilizámos o aumento de preços com base na inflação prevista. Avalie se faz sentido no caso do seu negócio.

Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas

Deverá, igualmente, deixar plasmado no seu plano o custo com materiais por cada unidade de produto fabricada ou por cada serviço prestado. Para calcular o custo unitário dos materiais torna-se necessário rastrear todo o processo de fabrico.

É importante ter em conta que os gastos com matérias-primas e outros custos de produção são variáveis, visto que se alteram consoante o volume vendido. Desta forma, para apurar a quantidade necessária a produzir, é necessário ter em conta as quantidades estimadas de vendas.

Continuando com o nosso exemplo de comercialização de roupa feminina, apuremos o custo unitário dos artigos:

Material	Quantidade	Unidade medida	C.U.	Total
Tecido de algodão	1,2	metro	4	4,8
Elástico	0,2	metro	2,9	0,58
Linha	1	metro	0,5	0,5
Botão	3	unidade	0,1	0,3
Etiqueta	1	unidade	0,4	0,4
Caixa/Embalagem	1	unidade	0,8	0,8
Camisola				7,38
Tecido	2	metro	5	10
Linha	1	metro	0,6	0,6
Elástico	0,25	metro	2,9	0,725
Calções				11,325

CMVM	2017	2018	2019	2020	2021
Camisola	29.520	34.457	38.538	42.035	45.832
Quantidades vendidas	4.000	4.600	5.060	5.414	5.793
Custo unitário	7,38	7,49	7,62	7,76	7,91
Calções	16.988	18.104	19.696	22.086	24.756
Quantidades vendidas	1.500	1.575	1.685	1.854	2.039
Custo unitário	11,33	11,49	11,69	11,91	12,14
Total CMVMC	46.508	52.562	58.234	64.120	70.588

Fornecimentos e Serviços Externos

Neste ponto, há que estimar os gastos com fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa. Muitos destes custos são custos fixos operacionais mensais, ou seja, todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em determinado período. De forma cautelosa, convém ter alguma margem de manobra quando estimar estes gastos, avaliando-os por excesso, da mesma forma que deve unir todos os seus esforços para reduzir ao máximo estes custos fixos – sem que, naturalmente, a qualidade do produto ou serviço seja posta em causa.

FSE	Mês	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Eletricidade	20	120	244	248	252	257	262
Subcontratos/trabalhos especializados*	100	600	1 218	1 238	1 262	1 286	1 310
Combustíveis	50	300	609	619	631	643	655
Água	30	180	365	372	379	386	393
Material de escritório	10	60	122	124	126	129	131
Rendas e alugueres	500	3 000	6 090	6 192	6 312	6 432	6 552
Seguros	100	600	1 218	1 238	1 262	1 286	1 310
Transportes de mercadorias	5	30	61	62	63	64	66
Publicidade e propaganda	7	42	85	87	88	90	92
Vigilância e segurança	10	60	122	124	126	129	131
Outros	50	300	609	619	631	643	655
TOTAL		5 292	10 743	10 923	11 134	11 346	11 558

Gastos com Pessoal

Nesta fase, tem de calcular os custos com a mão-de-obra, estipulando, se for caso disso, o número de pessoas contratadas para assegurar as diversas atividades do negócio, assim como o nível salarial de cada uma destas funções, tendo em conta os valores praticados no mercado.

Para definir o salário base de um trabalhador tem de levar em conta o pagamento dos 13º e 14º meses (subsídios de Natal e de Férias) – ou seja, deve considerar 14 meses de trabalho e multiplicar o valor da remuneração bruta por 14 meses.

Nesta análise, é importante ter em consideração fatores como o aumento salarial anual, gastos com segurança social (23,75% por conta da empresa e 11% por conta do trabalhador), seguros de acidentes de trabalho (em média 1% da massa salarial), subsídios de alimentação (dos quais se considera um custo de apenas 11 meses) e outros gastos que considere relevantes, como formação.

O valor da retenção na fonte, deve estar de acordo com a tabela de IRS em vigor. Para efeitos de simplificação dos cálculos, deve considerar o valor médio de retenção na fonte de todos os colaboradores.

Gastos com pessoal	Remuneração	Nº	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº meses	EUR		14	14	14	14	14	14
Atualização salarial	%			3%	3%	3%	3%	3%
Remuneração								
Gerente	950	1	13.300	13.699	14.110	14.533	14.969	15.418
Técnico de loja	800	2	22.400	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Total remuneração			35.700	36.771	37.874	39.010	40.181	41.386
Seguros Acidentes Trabalho								
	1%		357	368	379	390	402	414
Encargos (SS Empresa)			8.479	8.733	8.995	9.265	9.543	9.829
Subsídio de alimentação*1	143,43	3	4.733	4.733	4.733	4.733	4.733	4.733
Total Gastos com pessoal			49.269	50.605	51.981	53.399	54.859	56.362

Segurança social	%		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Empresa	23,75%		8.479	8.733	8.995	9.265	9.543	9.829
Colaborador	11%		3.927	4.045	4.166	4.291	4.420	4.552
Retenção IRS colaborador*2	10,5%		3.749	3.861	3.977	4.096	4.219	4.346
Total em dívida			16.154	16.639	17.138	17.652	18.182	18.727

Outros Custos e Proveitos Operacionais

Caso seja necessário, considere nestas rubricas outros valores que não estejam diretamente relacionados com a atividade central da empresa. Considere, ainda, eventuais subsídios à exploração recebidos a fundo perdido para o desenvolvimento do seu negócio, se aplicável.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Outros gastos operacionais	100	101,5	103,2	105,2	107,2	109,2
A	100	101,5	103,2	105,2	107,2	109,2
B	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos operacionais	50	50,75	51,6	52,6	53,6	54,6
A	50	50,75	51,6	52,6	53,6	54,6
B	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0
Subsídios à exploração*	5000	0	-	-	-	-

Necessidades de Fundo de Maneio

As necessidades de investimento em fundo de maneio estão diretamente relacionadas com o facto de conceder crédito a clientes, obter crédito junto de fornecedores e investir em stocks de mercadorias e produtos utilizados no processo de fabrico (este ponto não é aplicável a empresas prestadoras de serviços).

Também a relação de pagamentos ou recebimentos do Estado apresenta um desfasamento temporal, que é necessário ter em conta.

Para o apuramento das necessidades de fundo de maneio, definiu anteriormente, no ponto Pressupostos gerais, o prazo médio de recebimentos e pagamentos, a política de stocks e a reserva de segurança de tesouraria. Todos estes dados serão utilizados nesta análise, sendo estes mapas calculados de forma automática.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Necessidades de Fundo Maneio							
Reserva de Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500	
Cientes	2.947	3.374	3.753	4.116	4.514	4.948	
outras contas a receber	1	1	1	2	2	2	
Stocks	891	1.007	1.116	1.229	1.353	1.489	
Estado (iva a receber)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL NEM (1)	4.340	4.883	5.370	5.847	6.368	6.939	
Recursos de Fundo Maneio							
Fornecedores	1.088	1.192	1.304	1.420	1.548	1.688	
Outras contas a pagar	2	2	2	2	2	2	
Soc social (emp + trabalhadores)	1.346	1.387	1.428	1.471	1.515	1.561	
ECOP - iva a pagar	875	1.056	1.197	1.323	1.460	1.610	
TOTAL REM (2)	3.312	3.637	3.931	4.216	4.525	4.861	
Fundo de Maneio Necessário (1) - (2)	1.028	1.246	1.439	1.630	1.843	2.079	VR FM
4- Investimento em FM	1.028	218	193	191	212	236	2.079

Mapas auxiliares (calculados automaticamente):

Mapa de Compras	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1- CMVMC	46.508	52.562	58.234	64.120	70.588	77.695
2- Ef	891	1.007	1.116	1.229	1.353	1.489
3- Ei	-	891	1.007	1.116	1.229	1.353
4- Compras (1+2-3)	47.399	52.678	58.343	64.233	70.712	77.831

Mapa auxiliar de Iva	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Iva liquidado	23.587	27.004	30.033	32.941	36.121	39.600
Iva dedutível	13.083	14.330	15.670	17.068	18.602	20.283
iva a pagar	10.503	12.674	14.363	15.872	17.519	19.317
iva a receber	-	-	-	-	-	-

Mapa auxiliar de SS+IRS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salário	35.700	36.771	37.874	39.010	40.181	41.386
Segurança Social:						
Trabalhadores - 23,75	8.479	8.733	8.995	9.265	9.543	9.829
Empresa -11%	3.927	4.045	4.166	4.291	4.420	4.552
Valor em dívida	12.406	12.778	13.161	13.556	13.963	14.382
IRS:						
Retenção - 10,5%	3.749	3.861	3.977	4.096	4.219	4.346
Recursos financeiros de exploração	16.154	16.639	17.138	17.652	18.182	18.727

Cash Flows

As projeções de cash-flow possibilitam o cruzamento entre as entradas de fundos, provenientes das vendas, e as saídas (despesas) previsíveis, com os custos fixos (como rendas, salários, juros de empréstimos) e os custos variáveis (como o custo das matérias-primas), representando assim o fluxo financeiro gerado pela atividade de exploração do projeto. Esta tabela é calculada de forma automática, tendo por base os valores de quadros a montante.

Segue-se um exemplo da tabela que visualizará

Mapa de cash flows	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos pelo projeto						
Resultados operacionais (1-t)	(3.274)	(1.435)	3.272	9.017	16.491	21.489
Amortizações	6.433	6.433	6.433	4.310	560	560
Subsídios	5.000	-	-	-	-	-
Total de Meios Libertos	(1.840)	4.999	9.705	13.327	17.052	22.050
Investimento em FM	(1.028)	(218)	(193)	(191)	(212)	(236)
Valor Residual FM		-	-	-	-	2.079
Cash Flow de Exploração	(2.868)	4.781	9.512	13.136	16.839	23.893
Investimento em Capital Fixo	(25.500)	-	-	(2.104)	-	-
Valor Residual de Investimento capital fixo		-	-	-	-	2.873
Free Cash Flow	(28.368)	4.781	9.512	11.032	16.839	26.766
Cash Flow Acumulado	(28.368)	(23.588)	(14.076)	(3.044)	13.796	40.561

Plano de financiamento

A tomada de decisão sobre as formas de financiamento tem de levar em conta a necessidade de capital de base e os fundos necessários para o arranque/reformulação do negócio (como a compra de instalações, aquisição de matéria-prima, contratação de recursos humanos, etc.). O período de financiamento deve ser, desde logo, especificado, da mesma forma que deve ser apontada a forma de investimento escolhida: se faseada ou numa única vez.

Qualquer projeto envolve financiamento por capitais próprios - que é assegurado pelos seus proprietários, sócios ou acionistas - ou por capitais próprios e alheios. Os capitais próprios disponíveis para investimento foram já identificados na secção Pressupostos Gerais.

Agora há que calcular os **capitais alheios**, ou seja, todos aqueles que advêm de entidades externas. Para saber de que forma é possível financiar um projeto e todos os **ativos** necessários ao funcionamento da empresa, torna-se necessário um levantamento de todos os meios de financiamento de capitais alheios existentes, desde créditos bancários, leasings, capital de risco, entre outros.

O reembolso do capital emprestado dentro dos prazos estipulados bem como o pagamento dos encargos fixos associados a este tipo de capital serão financiados pelos fundos que a rentabilidade da empresa irá gerar. Assim, é muito importante que seja prudente, negociando o melhor possível as taxas de juro e as condições de pagamento associadas e calculando o plano de reembolso do capital emprestado.

O financiamento de qualquer projeto deve obedecer à regra do equilíbrio financeiro, diretamente relacionada com a liquidez da empresa e a capacidade de fazer face aos compromissos, devendo os capitais permanentes de médio e longo prazo (próprios e alheios) cobrir o investimento em capitais fixos de médio e longo prazo, assim como os meios libertados de curto prazo devem ser suficientes para cobrir os compromissos de curto prazo, como fornecedores e dívidas a liquidar ao Estado.

Veja o exemplo das tabelas seguintes:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento = Capital Fixo + NFM	26.527,98	218,06	193,31	2.295,13	212,37	235,73
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de Financiamento	27.058,54	222,42	197,18	2.341,03	216,62	240,44

A tabela seguinte evidencia o nível de endividamento por capitais alheios necessários, tendo em conta o que pretende investir por capitais próprios e as necessidades de financiamento do projeto.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades de financiamento	27.059	222	197	2.341	217	240
Accionistas/Sócios	10.000	0	0	0	0	0
Capital alheios	18.899					
Meios Libertos	-1.840	4.999	9.705	13.327	17.052	22.050
TOTAL	27.059	4.999	9.705	13.327	17.052	22.050

Nº Anos reembolso	5
Taxa de juro	6%
Montante da prestação	3.779,76

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital em dívida (início do período)	18.899	18.899	15.119	11.339	7.560	3.780
Juro anual	1.134	1.134	907	680	454	227
Reembolso de capital	0	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780
Imposto de selo (4%)	45	45	36	27	18	9
Prestação (capital ± juro)	1.179	4.959	4.723	4.487	4.251	4.016
Serviço da dívida	1.179	1.179	943	708	472	236
Valor em dívida	18.899	15.119	11.339	7.560	3.780	0

Com todos os valores do plano de negócios introduzidos no modelo, estamos em condições de observar o plano financeiro.. Este é o mapa que evidencia as Origens e Aplicações de Fundos, permitindo analisar a capacidade da empresa de gerar meios líquidos para cobrir as suas responsabilidades.

Este mapa é preenchido automaticamente. Garanta que a linha de controlo se encontra a zero.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Origens de Fundos						
Aplicação de tesouraria		3 481	2 921	8 580	16 348	29 035
Reserva de segurança de tesouraria	0	0	0	0	0	0
Subsídios	0					
Meios libertos	2 290	817	575	724	438	762
Capital realizado	10 000	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	18 899					
Desinvestimento em capital fixo	0					
Desinvestimento em EMN	0	0	0	0	0	0
Financiamento de sócios						
Proveitos financeiros						
Total Origens	31 188	8 098	13 496	24 304	37 784	56 797
Aplicações de Fundos						
Empréstimos de CP (tesouraria negativa)		0	0	0	0	0
Investimento capital fixo	25 500	0	0	2 104	0	0
Investimento em NEM	1 028	218	193	191	212	238
Impostos sobre lucros	0	0	0	1 173	4 285	5 663
Reembolso e empréstimos	0	3 780	3 780	3 780	3 780	3 780
Encargos financeiros	1 179	179	943	708	472	236
Total Aplicações	27 707	5 177	4 916	7 955	8 749	9 914
Saldo de Tesouraria anual	3 481	2 921	8 580	16 348	29 035	46 883
Controlo	0,00	0	0	0	0	0

Demonstração de Resultados

Após reunir as informações sobre estimativas de vendas e faturação, assim como de todos os custos (fixos e variáveis) inerentes à atividade da sua empresa, pode, finalmente, relacionar estes valores e prever o resultado da empresa, ou seja, lucro ou prejuízo. Esta é a fase de analisar a demonstração de resultados, a partir da qual já é possível extrair alguns indicadores de viabilidade do negócio.

Demonstração de Resultados	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	102.500	117.359	130.526	143.167	156.996	172.121
<u>CMVMC</u>	(46.508)	(52.562)	(58.234)	(64.120)	(70.588)	(77.695)
Margem Bruta (1-2)	55.993	64.798	72.292	79.047	86.407	94.426
Fornecimentos e serviços externos	(9.384)	(9.525)	(9.684)	(9.872)	(10.060)	(10.247)
Gastos com o pessoal	(49.269)	(50.605)	(51.981)	(53.399)	(54.859)	(56.362)
Outros rendimentos operacionais	5.050	51	52	53	54	55
Outros gastos operacionais	(100)	(102)	(103)	(105)	(107)	(109)
EBITDA	2.290	4.617	10.575	15.724	21.436	27.762
Amortizações	(6.433)	(6.433)	(6.433)	(4.310)	(560)	(560)
EBIT (Resultado operacional)	(4.144)	(1.816)	4.142	11.414	20.875	27.202
Gastos financeiros	(1.179)	(1.179)	(943)	(708)	(472)	(236)
Rendimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
RAI	(5.323)	(2.995)	3.198	10.706	20.404	26.966
Impostos (21%)	-	-	-	1.173	4.285	5.663
Resultado Líquido	(5.323)	(2.995)	3.198	9.533	16.119	21.303

Prejuízo fiscal a reportar

(5.323)	(8.318)	(5.120)	5.586	-	-
---------	---------	---------	-------	---	---

Balanço

Com as contas feitas, é possível elaborar o Balanço da empresa, um instrumento que reflete a sua situação económica em determinado momento, sendo a visão estática e financeira.

Este quadro é preenchido automaticamente, através dos dados calculados anteriormente. Garanta que o controlo reflete saldo zero.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ativo fixo tangível e intangível	19 067	12 633	6 200	3 994	3 433	2 873
Inventários	891	1 007	1 116	1 229	1 353	1 489
Clientes	2 947	3 374	3 753	4 116	4 514	4 948
Outras contas a receber	1	1	1	2	2	2
Estado e outros entes públicos	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos à ordem	3 981	3 421	9 080	16 848	29 535	47 383
TOTAL DO ATIVO	26 887	20 438	20 150	26 188	38 837	56 695
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Resultados transitados	0	-5 323	-8 318	-5 120	4 413	532
Resultado líquido do exercício	-5 323	-2 995	3 198	9 533	16 119	21 303
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	4 677	1 682	4 880	14 413	30 532	51 835
Financiamentos obtidos	18 899	15 119	11 339	7 560	3 780	0
Fornecedores	1 088	1 192	1 304	1 420	1 548	1 688
Estado e outros entes públicos	2 221	2 443	2 625	2 794	2 975	3 170
Outras contas a pagar	2	2	2	2	2	2
TOTAL DO PASSIVO	22 211	18 756	15 270	11 776	8 305	4 861
TOTAL DO PASSIVO ± CAPITAL PRÓPRIO	26 887	20 438	20 150	26 188	38 837	56 695
Controlo	0	0	0	0	0	0

Principais Indicadores Económico-Financeiros

De forma a complementar a análise do projeto, identificam-se alguns indicadores económico-financeiros, calculados de forma automática, que permitem analisar a rentabilidade operacional e financeira da empresa.

Indicadores Operacionais:

Taxa de Crescimento Operacional - Reflete a taxa de crescimento da atividade operacional da empresa, excluindo resultados financeiros, de um ano para o outro.

Margem Operacional Das Vendas - Representa a rentabilidade do volume de negócios face aos custos diretamente associados às vendas, custos variáveis.

Rentabilidade Líquida Das Vendas - Expressa a rentabilidade do volume de negócios face ao resultado líquido da empresa, i.e., considerando custos variáveis e custos fixos.

Efeitos dos Custos Fixos - Reflete até que ponto a margem bruta é absorvida pelos custos fixos. Se próximo da unidade significa que os custos fixos têm um peso pouco significativo. Um valor negativo significa que a margem bruta é insuficiente para cobrir a estrutura de custos.

Indicadores Económico-Financeiros:

Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) - Indicador de rendibilidade na perspetiva dos sócios/acionistas; permite avaliar a recuperação do capital investido.

Rendibilidade económica (Return on Investment - ROI) - Reflete a rendibilidade económica do investimento líquido realizado, avaliando a capacidade do negócio em gerar resultados face ao investimento associado.

Rendibilidade do Ativo (Return on Assets - ROA) - Reflete a taxa de retorno sobre o ativo total e mede a eficiência da empresa a gerar retorno através dos ativos que tem disponíveis.

Indicadores de Risco Financeiro:

Alavanca Financeira - Este indicador avalia a capacidade da empresa para fazer face aos compromissos com encargos financeiros. Quanto mais elevado for este rácio, maior será o risco financeiro, uma vez que significa que o resultado operacional foi maioritariamente absorvido pelos custos financeiros.

Solvabilidade - Evidencia a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios. Quanto mais elevado for este rácio, maior é a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos com terceiros.

Autonomia Financeira - Evidencia o nível de financiamento através de capitais próprios. Quanto mais elevado o rácio, maior a estabilidade da empresa. Os valores mínimos normalmente exigidos para este indicador situam-se entre os 15% e os 25%.

Observe a tabela de indicadores e analise cada um dos indicadores, com base na descrição acima.

De acordo com o exemplo que tem vindo a ser apresentado, temos o seguinte:

	Fórmula	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Indicadores operacionais							
Taxa de crescimento operacional (%)	$\frac{RO_n - RO_{n-1}}{RO_{n-1}}$		56,17%	328,06%	175,57%	82,90%	30,31%
Margem operacional das vendas (%)	MB / VN	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Rendibilidade líquida das vendas (%)	RL / VN	-5,19%	-2,55%	2,45%	6,66%	10,27%	12,38%
Efeito dos custos fixos (μ)	RO / MB	-0,074	-0,028	0,057	0,144	0,242	0,288
Indicadores económico-financeiros							
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	RL / CP	-114%	-178%	66%	66%	53%	41%
Rendibilidade económica (%)	$RO / Ativo$	-15,4%	-8,9%	20,6%	43,6%	53,8%	48,0%
Rendibilidade do Ativo (%)	$RL / Ativo$	-19,8%	-14,7%	15,9%	36,4%	41,5%	37,6%
Indicadores de risco financeiro							
Alavanca Financeira (μ)	RO / RAI	0,78	0,61	1,29	1,07	1,02	1,01
Solvabilidade (%)	$CP / Passivo$	21%	9%	32%	122%	368%	1066%
Autonomia financeira (%)	$CP / Ativo$	17,4%	8,2%	24,2%	55,0%	78,6%	91,4%

Avaliação do Projeto

Neste último ponto, avaliará a viabilidade económica do projeto, começando por apurar os cash flows descontados. Este método traduz a diferença entre a entrada e a saída de fundos que resultam da atividade de exploração da empresa. De forma a poder determinar o valor do projeto, há que atualizar os cash flows futuros ao momento presente segundo uma taxa de atualização apropriada ao projeto.

A taxa de desconto geralmente usada é a que resulta da aplicação do modelo Weighted Average Cost of Capital (“WACC”), que incorpora os riscos associados ao negócio – capital próprio – assim como custos de oportunidade de eventuais financiadores – capital alheio.

No mapa de Pressupostos Gerais, defina a taxa de desconto que considera adequada ao seu projeto, sendo que por defeito considerou-se uma taxa média de 7,5%.

A tabela seguinte, é um exemplo da tabela que visualizará no seu modelo e reflete os cash flows futuros do seu projeto.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos pelo projeto						
Resultados operacionais (1-t)	4 365	10 596	15 677	20 882	28 192	35 078
Amortizações	3 217	6 433	6 433	5 477	2 435	560
Subsídios	5 000	-	-	-	-	-
Total de Meios Libertos	2 582	17 030	22 110	26 359	30 627	35 639
Investimento em FM	(8 229)	(7 109)	(1 968)	(1 767)	(1 934)	(2 120)
Valor Residual FM		-	-	-	-	23 127
Cash Flow de Exploração	(5 648)	9 921	20 142	24 592	28 693	56 646
Investimento em Capital Fixo	(25 500)	-	-	(2 104)	-	-
Valor Residual de Investimento capital fixo		-	-	-	-	3 048
Free Cash Flow	(31 148)	9 921	20 142	22 488	28 693	59 694
Fluxos atualizados	(31 148)	9 198	17 493	18 414	22 208	43 672

Depois de atualizados os cash flows, resta-nos aplicar os critérios de avaliação mais usuais

Valor Atual Líquido (VAL) - Designado em inglês por NPV (Net Present Value), é o valor atual dos cash flows gerados ao longo da vida do projeto. Se este indicador for superior a zero, o projeto é economicamente viável, uma vez que permite recuperar o investimento realizado, remunerar os capitais investidos à taxa pretendida e ainda gerar um excedente.

Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) - Designado em inglês por IRR (Internal Rate of Return), representa a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos, isto é, é a taxa de atualização que torna nulo o VAL.

Período de Recuperação - Designado em inglês por Pay Back Period, reflete o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial.

Tendo por base o nosso exemplo, temos:

VAL	25 495
TIR	29%
Pay Back Period (Anos)	4

O caminho para chegar a este ponto nem sempre é fácil. Há que investir muito tempo a conhecer o mercado, interpelar concorrentes e outros agentes do setor, fazer contas e planear. Mas este não tem de ser um caminho solitário. Pela complexidade que, muitas vezes, estas tarefas implicam, o aconselhamento junto de uma entidade especializada deve ser considerado.



6. Planear

Cronograma e Plano de Implementação Operacional.



7. Implementar

Criação da empresa, abertura de atividades nas finanças, abertura de conta bancária, etc.

Passo 7 – Implementar

O sonho está finalmente a concretizar-se. É tempo de dar os primeiros passos. Hoje, muitos deles estão à distância de um click e de um site na internet. As Lojas da Empresa e Balcões do Empreendedor apresentam-se como espaços físicos de atendimento de empreendedores que desejam criar, alterar, transformar ou encerrar a sua empresa e, neles, pode aceder ao serviço “Criação da Empresa na Hora” ou “Pedido de Certidão Permanente”. São espaços, também, de prestação de informação sobre legislação referente a cada atividade económica e sobre todos os atos processuais que terá de cumprir para criar um negócio próprio. Oferecem também outros serviços necessários ao longo do ciclo de vida de uma organização (criação, gestão, expansão e extinção).

O Portal do Cidadão, mais precisamente o Balcão do Empreendedor, é o melhor ponto de contacto com os empreendedores, relativamente à maioria dos serviços do Estado. Para aceder a estes serviços tem de ter sempre disponível o Cartão do Cidadão e o Leitor Digital respetivo.

No Balcão do Empreendedor, nos serviços “Empresa Online” pode realizar diversas tarefas, como criar a empresa online, criar a marca online, registar e gerir o nome da empresa, fazer a gestão de registos online (como proceder à alteração dos órgãos sociais, alterar quotas, etc.), gerir as obrigações legais das empresas (certidões permanentes, entrega de informação anual contabilística e fiscal, prestação de informação estatística ao Instituto Nacional de Estatística e Banco de Portugal, etc.), ou gerir o Cartão da Empresa/Cartão de Pessoa Coletiva.

Mas comecemos pelo princípio. Basta seguir o roteiro para criar a sua empresa e viver o sonho.

1. A escolha da forma jurídica mais adequada para o seu negócio deve ser bem ponderada, visto que terá implicação tanto na estrutura como no funcionamento da empresa, tal como nos montantes de capital social necessários e nas diversas responsabilidades e obrigações que terá de assumir: o tipo de fiscalidade do negócio, o cumprimento de mais ou menos requisitos legais formais, a necessidade de financiamento externo são questões, por exemplo, que dependem da forma jurídica.

No caso de o **negócio ser constituído apenas por uma pessoa**, tem à sua disposição uma das seguintes formas jurídicas:

Empresário em Nome Individual:

- ✓ É constituída apenas por uma pessoa, sendo a sua responsabilidade ilimitada: o empresário responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade e perante os seus credores (incluindo os seus bens pessoais);

✓ Não tem capital mínimo obrigatório

✓ Tem de estar inscrito na Segurança Social, deduzir e liquidar IVA, quando aplicável, e rendimento está sujeito ao enquadramento do IRS.

Sociedade Unipessoal por Quotas:

✓ Nesta sociedade existe apenas um sócio e a sua responsabilidade é limitada ao montante do capital social, que tem de ser no mínimo €1

✓ Tem de estar inscrito na Segurança Social, deduzir e liquidar IVA quando aplicável e rendimento está sujeito ao enquadramento do IRS ou IRC, conforme atividade desenvolvida

✓ Tratando-se de uma sociedade, tem de ter, desde o início da atividade, contabilidade organizada e um Contabilista Certificado (CC)

Sociedade Unipessoal por Quotas:

✓ Nesta sociedade existe apenas um sócio e a sua responsabilidade é limitada ao montante do capital social, que tem de ser no mínimo €1

✓ Tem de estar inscrito na Segurança Social, deduzir e liquidar IVA quando aplicável e rendimento está sujeito ao enquadramento do IRS ou IRC, conforme atividade desenvolvida

✓ Tratando-se de uma sociedade, tem de ter, desde o início da atividade, contabilidade organizada e um Contabilista Certificado (CC)

No caso de o **negócio ser composto por mais do que uma pessoa**, outras formas jurídicas estão disponíveis:

Sociedade por Quotas

✓ Constituída, no mínimo, por dois sócios

-
- ✓ O capital social mínimo é livremente estipulado pelos sócios, e cada quota tem de ter um valor mínimo de €1
 - ✓ As responsabilidades são limitadas ao montante do capital social investido
 - ✓ Tem de estar inscrita na Segurança Social, deduzir e liquidar IVA quando aplicável, e sujeita ao enquadramento do IRC
 - ✓ É necessário ter contabilidade organizada e Contabilista Certificado (CC)
-

Sociedade Unipessoal por Quotas:

- ✓ Tem de ser constituída, no mínimo, por cinco acionistas
 - ✓ Tem o capital social mínimo de €50 mil, distribuído por ações
 - ✓ Tem de estar inscrita na Segurança Social, deduzir e liquidar IVA quando aplicável, e sujeita ao enquadramento do IRC
 - ✓ É necessário ter contabilidade organizada, Contabilista Certificado e um Revisor Oficial de Contas (ROC)
 - ✓ Este tipo de sociedade requer um conselho fiscal ou um fiscal único
-

Outras formas jurídicas menos usuais estão disponíveis ainda:

- ✓ Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada
 - Sociedade em Nome Coletivo
 - Sociedade em Comandita (Simples ou por Ações)
 - Cooperativa
-

Para mais informações sobre as diferentes formas jurídicas, consulte o Portal do Cidadão.

-
2. Antes de dar um passo mais significativo, verifique se necessita de uma licença especial, como um alvará, para exercer a atividade.
-
3. No caso de optar pela forma jurídica de Empresário em Nome Individual basta dirigir-se à Autoridade Tributária e abrir atividade para poder iniciar o processo de criação do negócio
-
4. Se decidir por outras formas jurídicas, chegou a hora de iniciar a abertura da empresa. Atualmente, grande parte das tarefas necessárias podem ser realizadas online, facilitando o processo e permitindo poupar tempo e despesas de deslocação. No Portal da Empresa, no separador Empresa Online, é possível constituir a sociedade (utilização de um contrato de sociedade tipificado). Se tem pouco tempo, então a página Empresa na Hora será a melhor opção, uma vez que permite a conclusão, num único balcão, do processo em menos de uma hora – mas só nos casos de sociedades unipessoais por quotas, sociedades por quotas ou sociedade anónima.

Para iniciar o processo, terá de ter consigo a seguinte informação:

- A) Firma – nome da sociedade;
- B) Sede – morada completa da sede social da empresa que está a constituir;
- C) Objeto – descrição da atividade que se pretende desenvolver com a empresa;
- D) Gerência – definição da(s) pessoa(s) que vão exercer o cargo de gerência/administração na empresa

O nome da sociedade é a designação pela qual a empresa irá ser registada e conhecida no mercado. A sua denominação, deverá conter o objeto e a atividade da empresa, não induzindo em erro quanto à sua identificação, ou ser confundida com outra firma ou denominação.

Poderá ser necessário solicitar previamente à constituição da empresa um Certificado de Admissibilidade de Firma. Pode fazê-lo através da internet, pela Empresa Online ou no IRN. Se preferir, um dos sócios ou representante legal poderá fazer o pedido do certificado presencialmente no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC). Tem um custo de €75.

Poderá também adotar pela seleção de uma firma registada previamente (da lista de firmas pré-aprovadas ou de uma firma previamente aprovada pelo Registo Nacional de Pessoas Coletivas)

-
5. Constituída a sociedade, deverá ser marcada e realizada a Escritura Pública num cartório nacional. Para a marcação, é necessário apresentar o Certificado de Admissibilidade da empresa e o Cartão Provisório de Pessoa Coletiva, além de um relatório de um Revisor Oficial de Contas (ROC) para as entradas de bens que não sejam em dinheiro e documento

que ateste o licenciamento da atividade. No ato de celebração da Escritura Pública, terão de ser apresentados os documentos de identificação dos outorgantes e o comprovativo do depósito do capital social (não exigido a uma sociedade em nome coletivo).

6. É hora de constituir a empresa – através da Internet ou presencialmente na Conservatória de Registo Comercial da área da sede da empresa. O custo de registo comercial é de €360, sendo feito ao balcão. O registo tem um custo de €220 se realizado pela Empresa Online.

7. Após constituída a sociedade ser-lhe-à entregue o Contrato de Sociedade, bem como um código de certidão permanente, que permite a consulta on-line, de todos os dados sujeitos a registo comercial da sociedade criada. Também após criação da sociedade ser-lhe-à disponibilizado Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC), o Número de Identificação da Segurança Social (NISS).

Posteriormente ser-lhe-á entregue O Cartão de Identificação de Pessoa Coletiva que contém: o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC), o Número de Identificação da Segurança Social (NISS), a área de atividade (CAE – Código de Atividade Económica), a natureza jurídica, a data da constituição da empresa e a morada da sede.

7. Torna-se necessário abrir uma conta no seu banco, que deverá fazê-lo junto de uma instituição bancária, e onde deverá fazer o depósito legal do capital social da empresa agora criada com o capital social da futura sociedade.

8. O passo seguinte é abrir atividade na Autoridade Tributária. Tem até 15 dias, após a constituição da sociedade, para entregar uma declaração de início de atividade. Esta declaração formaliza o início de atividade e enquadra a sociedade fiscalmente. Neste formulário deve fazer a nomeação do Contabilista Certificado, caso já não o tenha efetuado no RNPC. Este formulário tem que ser validado pelo Contabilista Certificado.

9. Precisar de adquirir o livro de atas (que hoje também já existe online) - deve cumprir esta formalidade até 90 dias após a inscrição no Registo Nacional de Pessoas Coletivas. O Livro de Atas tem que existir e serve para reproduzir as deliberações tomadas em Assembleias Gerais das Sociedades.

10. Terá de fazer a inscrição da sociedade e da equipa (trabalhadores, administradores, diretores ou gerentes) num centro de Segurança Social. É de apresentação obrigatória o cartão de identificação de pessoa coletiva, a ata de nomeação dos órgãos estatutários, fotocópias dos documentos de identificação fiscal dos membros dos órgãos estatutários da empresa e o documento de início de atividade na Autoridade Tributária.

- 11.** Só falta o pedido de inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial. Terá de ser realizado até 30 dias depois da abertura de estabelecimento ou início de laboração, na delegação regional do Ministério da Economia da área da empresa
-

Chegado aqui, é a hora de viver o sonho.
Porque o Homem quer e a obra nasce.

Bons Negócios!

Lisboa

Espaço Amoreiras
Rua D. João V, nº 24 1.05
1250-091 Lisboa

Cascais

Edifício São José
Alameda dos Combatentes
da Grande Guerra, nº 247, 5º piso
2750-326 Cascais

Porto

Edifício Burgo,
Avenida da Boavista
nº 1773 A, 2º Piso, 2.4
4100-133 Porto

Luanda

Rua do Embarcadouro
do Mussulo (Kapassoca)
Futungo de Belas
Luanda

(+351) 211 950 520
geral@grupoyour.pt

www.grupoyour.pt