



**glocal**

empresas locais orientação global

**CRIAR E CONSOLIDAR  
EMPRESAS (G)LOCAIS**

**> PASSO A PASSO**

## Ficha Técnica

### Título

Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo

### Concepção e Produção



### Parceria de Desenvolvimento

Superação SPA Consultoria – [www.spa.pt](http://www.spa.pt)

NERVIR – Associação Empresarial – [www.nervir.pt](http://www.nervir.pt)

Cooperativa Cultural Voz do Marão – [www.vozdomarao.blogspot.com](http://www.vozdomarao.blogspot.com)

Altofuste – Consultoria Agrária, Lda – [www.altofuste.com.pt](http://www.altofuste.com.pt)

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – [www.utad.pt](http://www.utad.pt)

### Autores

Cristina Coelho, Mónica Bastos, Carla Pires, Sónia Pinto

### Consultores e revisores

Carlos Almeida (Imagem e Ambiente)

Chris Gerry (Mercados e Estratégia)

Cristina Coelho (Gestão de Empresas, Inovação e Qualidade)

José de Brito (Organização e Recursos Humanos)

Paulo Souto (Jurídico-Legal)

Pedro Bizarro (Agricultura e Floresta)

### Actualizações

Cristina Coelho, Iolanda Assunção, Catarina Lopes, Catarina Martiniano

### Data Edição

3ª Edição: 2011

### Contactos:

SPA Consultoria | EEIG Glocal – Agrupamento Europeu de Interesse Económico

Urbanização Vila Campos

Lote L II, Ent. B

5000-063 Vila Real

tel: 259326294

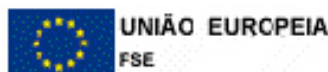
fax: 259326295

email: [glocal@spa.pt](mailto:glocal@spa.pt)

[www.iniciativaglocal.eu](http://www.iniciativaglocal.eu)

### Co-financiamento

#### Concepção :



### Actualização 2011:



## Índice Geral

### O. INTRODUÇÃO

- a) Nota Introdutória
- b) Para uma melhor utilização

### I. A PREDISPOSIÇÃO EMPRESARIAL

- 1 - Motivos para criar a própria empresa
- 2 - Empresário e Empresa
- 3 - O perfil do Empreendedor
- 4 - Prós e Contras em ser Empresário

### II. A IDEIA DE NEGÓCIO

- 5 - Ter uma boa ideia de Negócio
- 6 - A mudança como fonte de ideias
- 7 - Será viável a minha ideia?
- 8 - Das ideias aos produtos

### III. O PLANO DE NEGÓCIOS

- 9 - Um bom plano para converter as ideias em empresas
- 10 - Como se estrutura um Plano Negócios?
- 11 - Alguns erros frequentes
- 12 - Factores para alcançar o sucesso

### IV. O PLANO DE MARKETING

- 13 - Produto ou Serviço?
- 14 - Mercado e Envolvente
- 15 - Os Clientes
- 16 - A Concorrência
- 17 - A Distribuição
- 18 - O Preço
- 19 - A Promoção

### V. O PLANO OPERATIVO

- 20 - O investimento inicial
- 21 - Escolher a localização
- 22 - Formas Alternativas: O *trespasse*, o *Franchising* e o *spin-off*
- 23 - Seleccionar fornecedores

### VI. O PLANO DE RECURSOS HUMANOS

- 24 - Necessidade de Pessoal
- 25 - Como Organizar?
- 26 - Que funções ficam por realizar?
- 27 - Tipos de Contrato
- 28 - Elementos da Relação Laboral

- 29 - Igualdade e não discriminação
- 30 - Contribuições para a Segurança Social
- 31 - Recibo de Vencimento e responsabilidades fiscais
- 32 - A Necessidade de Formação

### VII. O PLANO ECONÓMICO FINANCEIRO

- 33 - Quanto custa arrancar?
- 34 - Fontes de Financiamento
- 35 - Financiamento Próprio
- 36 - Financiamento alheio
- 37 - Alternativas de financiamento: Microcrédito
- 38 - Alternativas de financiamento: Garantia Mútua
- 39 - Alternativas de financiamento: Capital de Risco e Rede *Business Angels*
- 40 - Quanto é necessário vender?
- 41 - O Balanço Previsional
- 42 - A Procura de Incentivos

### VIII. OS ASPECTOS JURÍDICOS

- 43 - Escolha da forma jurídica
- 44 - Empresário em Nome Individual
- 45 - Sociedade por Quotas e Sociedade Unipessoal por Quotas
- 46 - Sociedades Anónimas
- 47 - Cooperativa
- 48 - Trâmites Legais e Licenciamento
- 49 - Obrigações Fiscais
- 50 - A opção por *franchising*
- 51 - Proteger a imagem

### IX. A EMPRESA CONSOLIDADA

- 52 - Ser Empresa Inteligente
- 53 - Ser Pequena Grande Empresa
- 54 - Ser Empresa Inovadora e de Qualidade Reconhecida
- 55 - Ser Socialmente Responsável
- 56 - Ser Empresa GLOCAL

### X. FICHAS DE TRABALHO

### XI. BIBLIOGRAFIA E SITES CONSULTADOS



## Nota Introdutória

*“O universal é o local sem paredes.”*

**Miguel Torga**

As micro e pequenas empresas constituem a base de sustentação da economia da quase totalidade das regiões da união europeia, incluído todo o território Nacional. É por isso evidente que o sucesso do empreendedorismo de base local se reflecte inequivocamente no maior ou menor desenvolvimento destas.

Na origem da criação de qualquer empresa está uma ideia de negócio que passa pela oferta de um produto ou serviço. Os potenciais empreendedores, criativos, imaginativos, e muitas vezes com competências técnicas apuradas, vêm no processo de transição da ideia para a criação e consolidação de uma empresa uma série de barreiras que dificilmente poderão ultrapassar por si mesmos. Estas dificuldades prendem-se necessariamente com a falta de competências no que respeita à gestão, ao marketing, às relações pessoais e comerciais com clientes, fornecedores e colaboradores.

A procura de aconselhamento relativo à gestão da empresa torna-se imperativa. No entanto, este aconselhamento passa muitas vezes pela transferência de algumas responsabilidades e decisões para terceiros, o que pode comprometer os objectivos traçados pelo empreendedor. Além disso, na maior parte das situações este aconselhamento não é a melhor forma de preparar e capacitar o empreendedor para enfrentar o desgaste face ao conjunto de adversidades que o mercado e a envolvente lhe apresentam, quer na fase de criação, quer, principalmente, depois da empresa estar criada.

A forma mais eficiente de promover o sucesso das micro e PME é sem dúvida capacitar os novos empreendedores para a criação e gestão das suas empresas,

alertá-los para as dificuldades a ultrapassar, prepará-los para os desafios de uma economia cada vez mais globalizada, despertá-los para as oportunidades que os mercados abertos e “glocais” oferecem.

Efectivamente, a globalização tornou o mundo num sítio mais pequeno e mudou as formas de fazer negócio. Os empreendedores locais têm que ser orientados globalmente e devem ser encorajados a inovar e a internacionalizar-se.

Tudo sugere que se a globalização conduziu a novas formas de fazer negócio, é necessário que quem cria as políticas pense também globalmente. O equilíbrio entre o global e o local passará pelo reforço duma infra-estrutura de relações inter-regionais que direcione as oportunidades globais para a economia e sociedade local.

É neste âmbito (e inspirados pelo poeta transmontano Miguel Torga) que surge o manual de criação de empresas que aqui apresentamos. Desenvolvido no âmbito do projecto Glocal, cuja missão é fomentar o empreendedorismo de base empresarial e apoiar a criação de empresas, este manual foi criado visando o apoio à consultoria formativa proporcionada aos empreendedores envolvidos no processo do Glocal, quer na fase de criação da empresa, quer na fase da sua consolidação no mercado.

O Guia de Criação de Empresas concebido pelo IMFOF *Ajuntament de Palma* que havia sido transferido e adaptado, no âmbito do projecto *Enterprising Seeds* pelo líder do GLOCAL, a Superação SPA Consultoria, constitui-se como uma base de trabalho

inicial importante para a realização deste manual.

Este torna-se assim uma ferramenta completa, com importantes vantagens para quem deseja criar uma empresa (ou criou recentemente uma empresa) e ainda não encontrou uma estratégia de consolidação adequada. É também um documento de apoio precioso para todos os agentes envolvidos na orientação, aconselhamento e formação de potenciais empreendedores:

- A sua apresentação em sistema modular e capítulos favorece a aprendizagem em etapas, por parte do empreendedor, e a actualização da informação.
- O seu grafismo favorece a captação da atenção por parte do utilizador, diminuindo assim o desgaste provocado no processo de aprendizagem.
- O apoio ao empreendedor processa-se não apenas na fase da criação, mas também da consolidação da empresa.
- Permite ao empreendedor ganhar competências que favorecem a sua autonomia na tomada de decisões relativas à empresa.
- A abrangência de temáticas abordadas e a profundidade da sua análise não comprometem a clareza da linguagem utilizada e a preocupação da sua adequação a diferentes públicos.

Uma das características mais identificadoras do manual é a sua organização em módulos e capítulos. Além de favorecer a aprendizagem em etapas proporciona a possibilidade de ser utilizado, no seu todo ou em parte, consoante a situação e necessidades específicas do empreendedor em causa, sem prejuízo da coerência da informação recolhida.

Tendo o projecto Glocal como destinatários finais preferenciais os jovens recém-licenciados e públicos rurais, especialmente mulheres, foi a pensar nas necessidades específicas destes empreendedores que o manual foi

desenvolvido. No entanto, esta ferramenta pode ser utilizada com resultados igualmente vantajosos por outros públicos. Quer num caso, quer noutro, a sua utilização pelos empreendedores deve ser sempre, a bem da optimização da sua utilidade, mediada e acompanhada por técnicos devidamente preparados.

No processo formativo Glocal, os empreendedores foram acompanhados por tutores devidamente acreditados para utilização deste manual e que estiveram envolvidos na sua concepção. Na fase de utilização do manual por outros técnicos (agentes de desenvolvimento, formadores,...) é desejável a frequência de acções de formação de aprofundamento das temáticas aqui exploradas bem como em metodologias de orientação e aconselhamento a empreendedores.

Após um longo período de utilização, quer no decurso do programa EQUAL, quer no âmbito de parcerias estratégicas de disseminação, o Manual Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo, em 2011, foi totalmente actualizado no sentido de ser utilizado por todas as entidades envolvidas no Programa de Empreendedorismo Local promovido pelo IAPMEI.

Pretende-se com este manual proporcionar aos empreendedores uma ferramenta de apoio no processo de criação e consolidação de empresas e, principalmente, proporcionar às entidades e agentes envolvidos em processos de aconselhamento e acompanhamento de potenciais empreendedores, uma ferramenta que facilite o trabalho com esses empreendedores.

## Para uma melhor utilização

*“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”*

**Fernando Pessoa**

---

### Agentes e Animadores de Iniciativas Empresariais Locais

Este manual trata todas as questões cruciais na criação e desenvolvimento de uma iniciativa empresarial, de forma profissional mas simples e permite facilmente a angariação de competências de orientação, aconselhamento e acompanhamento de empreendedores, podendo ser mais gerais ou mais aprofundadas conforme as necessidades dos profissionais.

Foi especialmente concebido como instrumento de apoio para os seguintes grupos:

- Gestores de formação e planos curriculares como base de preparação das temáticas, módulos e objectivos de cursos tanto de preparação de empreendedores como de consultores, tutores ou animadores de iniciativas empresariais locais.
- Professores e formadores como recurso técnico-pedagógico nas temáticas de empreendedorismo, criação e gestão de micro-empresas, quer na preparação dos planos de sessão como no desenvolvimento das mesmas.
- Agentes de orientação profissional como manual de suporte sustentação da decisão de empreender enquanto alternativa de emprego.
- Consultores, tutores e animadores como referencial de construção do plano de negócios, como instrumento de auto-estudo assistido bem como de formação-acção.

---

### Empreendedores e Empresários

O Manual de Criação de Empresas que apresentamos ao longo destes 56 capítulos incide em questões

relacionadas com a criação da empresa, fornecendo pistas importantes desde a exploração da ideia de negócio até à sua concretização nas várias vertentes – estratégia, marketing, recursos humanos, operacionalização do negócio. Contudo incide também nas preocupações de quem tem já uma empresa criada e precisa de a gerir no quotidiano.

Assim, uma das suas principais mais-valias é ser uma ferramenta útil não só para potenciais empreendedores como para aqueles empreendedores que já criaram uma empresa e estão em fase de consolidação da mesma. É uma ferramenta particularmente útil para os criadores e gestores de micro e PME, uma vez que foi a pensar nas suas necessidades específicas que o mesmo foi concebido. Por isso saiba que quando terminar a utilização deste manual e tiver criado a sua empresa, ele lhe poderá ser tão útil no futuro próximo como até esse momento.

---

### Formato

O formato do manual favorece a aprendizagem em etapas podendo os empreendedores começar no primeiro módulo do manual ou noutra consoante a fase de criação ou consolidação da empresa. O ideal é que o empreendedor comece no primeiro módulo e que o manual o vá orientando no seu percurso de criação da empresa. No entanto, também proporciona a possibilidade de saltar etapas e voltar atrás sempre que tal situação se adequar à sua situação específica. Esta situação é possível pelo formato em capítulos independentes.

Houve uma grande preocupação, na concepção e desenvolvimento desta ferramenta, com a adequação da linguagem aos públicos-alvo em questão. Contudo, situações há em que a natureza

das temáticas tratadas torna muito difícil a simplificação dos conteúdos. Por isso, a existência de um intermediário que oriente o empreendedor na utilização do manual é sempre muito importante, especialmente quando se tratam de públicos com necessidades de formação acrescidas.

---

## Conteúdos

Os conteúdos do manual estão organizados numa lógica evolutiva, desde a preparação das competências empresariais do empreendedor ao amadurecimento da ideia e à concretização do projecto de empresa.

Assim, o primeiro módulo incide sobre as questões do **perfil do empreendedor** e o segundo módulo sobre a **viabilidade das ideias** e o seu amadurecimento. Só a partir do terceiro módulo se entra nas questões da concretização da ideia de negócio através do **plano de negócios**, estando os conteúdos organizados pela ordem em que deverão ser abordados e reflectidos pelo empreendedor:

O **plano de marketing**, com a definição do produto e/ou serviço, a análise de mercado nas suas várias vertentes e a estratégia de implementação do negócio.

O **plano operativo** com os aspectos de operacionalização do negócio em termos de investimento a realizar, escolha da localização e selecção de fornecedores.

O **plano de recursos humanos**, tratando desde os aspectos de avaliação da necessidade de recursos humanos, seu recrutamento, até às questões mais práticas como os encargos com colaboradores, obrigações legais, fiscais e sociais da empresa com os mesmos.

O **plano económico-financeiro**, com o tratamento das questões da viabilidade económica e financeira do projecto e da montagem de operações de financiamento.

Os **aspectos jurídico-legais** que a criação e funcionamento da empresa implicam, passando pela escolha da forma jurídica, obrigações dos sócios e obrigações fiscais das empresas.

Por fim, depois da empresa criada, os aspectos cruciais na estratégia de **consolidação**, que passa nomeadamente por questões como a inovação e qualidade, a orientação para mercados globais, a utilização das TIC e a responsabilidade social das empresas.

Este encadeamento das temáticas permite ao empreendedor uma concretização da ideia de negócio nos vários aspectos que lhe estão inerentes e na sequência em que os mesmos deverão ser abordados pelo empreendedor. Ao longo dos módulos o empreendedor vai encontrando caixas identificadas com um bloco de notas com uma série de perguntas às quais deve responder relativas à temática do módulo. No final do Manual o empreendedor encontra fichas de trabalho organizadas de acordo com a sequência dessas caixas. No final do módulo se todas as respostas tiverem sido respondidas, dispõe de toda a informação necessária à elaboração de um plano de negócios organizado de forma sequencial.

---

## Actualização da Informação

Apesar de termos tido uma preocupação constante ao longo das temáticas em termos suficientemente claros e em fornecermos o máximo de informação disponível, devemos chamar a atenção dos utilizadores do manual que devem procurar esclarecer questões específicas relativas ao seu negócio nos organismos que fomos referindo e que a legislação e informação está em constante actualização, pelo que se devem certificar que esta se encontra em vigor na altura da utilização do manual.



# MÓDULO 1

## A PREDISPOSIÇÃO EMPRESARIAL

- Capítulo 1 – Motivos para Criar a Própria Empresa
- Capítulo 2 – Empresário e Empresa
- Capítulo 3 – O Perfil do Empreendedor
- Capítulo 4 – Prós e Contras em ser Empresário



## Motivos para criar a própria empresa

*“As suas hipóteses de sucesso são directamente proporcionais ao grau de prazer que retira do que faz.”*  
**Michael Korda**

O processo que abordaremos ao longo deste manual, a **criação de uma empresa**, tem sido motivado por uma série de factores que coincidem na maioria das iniciativas. Entre estes factores encontramos, em primeiro lugar, os de carácter pessoal (ter uma personalidade independente, por exemplo), e em segundo, as motivações materiais. Vejamos sucintamente quais são esses factores que impulsionam as pessoas a criar o seu próprio negócio:

**Todos nós podemos encontrar, em algum momento da nossa vida, a oportunidade ou a necessidade de criar um negócio.**

### MOTIVAÇÕES PESSOAIS

- A **auto-realização e satisfação pessoal** subjacente ao facto de se trabalhar na actividade que mais se gosta e da forma que mais lhe agrada, tendo autonomia de acção e decisão relativamente ao trabalho a realizar.
- O **reconhecimento social** que essa situação lhe pode trazer, sobretudo quando se alcança o êxito.
- Por **tradição familiar**. Muitas vezes são os próprios pais, avós ou familiares próximos que exercem influência com as suas experiências empresariais e o seu espírito empreendedor.
- Por **traços de personalidade**: independência, autonomia, dinamismo, determinação em alcançar objectivos específicos, entre outros.

### MOTIVAÇÕES MATERIAIS

- Criação do seu **próprio posto de trabalho** (auto-emprego).
- Descobrir uma **oportunidade de negócio** e sentir a necessidade de criar e explorar uma empresa.
- Possibilidade de ter **maiores rendimentos** do que trabalhando por conta de outrem, já que teoricamente a empresa poderá crescer sem limites.

Encontramos ainda outros factores com influência na determinação de se querer iniciar um negócio.

### OUTROS FACTORES

- **Motivações negativas** (“Não suporto o meu chefe”, “Não gosto que me dêem ordens”). Este tipo de atitude e discurso, apesar de negativo, retrata também situações que motivam a criação da própria empresa.
- **Atracção pelo risco**. Existem pessoas que preferem ter o seu dinheiro investido a prazo fixo através, por exemplo, de certificados de aforro, sabendo que ganham por ano uma percentagem mais ou menos certa do dinheiro depositado enquanto outros preferem investir na Bolsa, sabendo que um dia podem perder 10% e noutro ganhar 15%. Certamente, estes últimos têm um perfil algo mais parecido com o do empreendedor nato, ou seja, criar uma empresa acarreta sempre um determinado nível de risco que o

empreendedor terá que assumir. No entanto, o empreendedor é aquele que pondera o risco inerente à sua iniciativa e o tenta minimizar, através da tomada de decisões com base no máximo de informação disponível.

- **O nível de formação.** Normalmente quanto maior este é, maior predisposição empresarial existe.

**O empreendedor não é uma “espécie única” dotada de características inatas extraordinárias: qualquer pessoa poderá criar a sua empresa com êxito.**

Como se pode observar, existem motivações de índole muito diversa. O empreendedor não é uma “espécie única” dotada de características inatas extraordinárias. Certamente todos nós podemos encontrar em algum momento da nossa vida a oportunidade ou a necessidade de criar um negócio. Nem todo o empresário possui vocação enraizada desde sempre.

O empreendedorismo pode ser entendido como uma atitude, uma forma de lidar com as situações, uma predisposição para encarar os problemas e encontrar soluções.

Apesar disto, as características do empreendedor podem ser desenvolvidas e trabalhadas. Qualquer pessoa pode ser ou tornar-se com maior ou menor dificuldade num empreendedor.

Pretendemos aqui apresentar algumas pistas para se poder levar adiante esse processo com êxito, com a segurança de que há muitas coisas que se podem aprender e erros que se podem evitar, convencidos de que se pode aprender o ofício do empreendedor.

**De realçar que temos estado a falar de motivação, e que será extremamente importante mantê-la durante todo o**

**processo, que vai desde a ideia até à criação da empresa e da criação à consolidação da mesma.**

## O QUE PROCURAMOS?

Quando decidimos prosseguir com o nosso projecto de auto emprego, temos que reunir três factores:

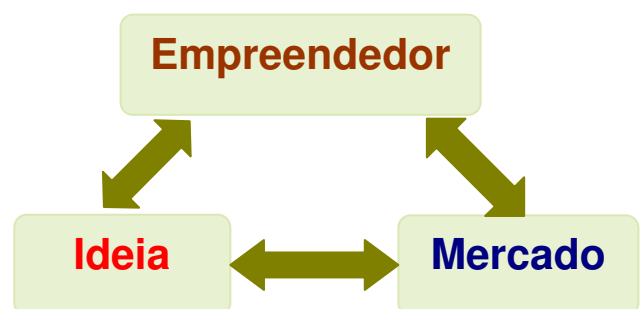
**1. SER UM EMPREENDEDOR** capaz de criar, construir e vender uma ideia.

**2. TER UMA IDEIA** que nasça em boas mãos e reúna condições para entrar no mercado.

**3. TER UM MERCADO** que acolha o produto ou serviço, constituído por clientes dispostos a pagar por eles.

Estes são os componentes chave da criação de uma empresa. Todo o processo de empreender deverá conseguir a harmonia e o equilíbrio entre eles.

Neste manual, pretendemos analisar todo este processo e oferecer as linhas mestras para despertar o espírito empreendedor entre os leitores, como fase prévia para que surjam ideias de negócio que finalmente resultem em empresas.



## Empresário e Empresa

*“Um homem nunca sabe aquilo que é capaz até que o tenta fazer.”*

**Charles Dickens, escritor**

O processo de empreender, de arrancar com o nosso próprio negócio, deve iniciar-se com uma reflexão sobre a definição de dois termos básicos: empresa e empresário. O que é afinal uma empresa? E um empresário?

---

### O QUE É UMA EMPRESA?

Quando se fala de uma empresa, por mais pequena que seja, estamos a falar sobretudo da organização de uma série de recursos. Criar uma empresa pressupõe estruturar meios humanos, materiais e económicos com uma finalidade principal: a **obtenção de lucro**.

Este é o principal objectivo da empresa. Isso não significa que a empresa, apesar de perseguir o lucro empresarial, não possa aspirar a outros fins não lucrativos como a realização de obras de beneficência, sociais ou de carácter solidário. Mas não como objectivo principal. Neste caso estaríamos a falar de uma Organização Não Governamental (ONG), uma associação ou qualquer outra entidade sem fins lucrativos.

---

### O QUE É UM EMPRESÁRIO?

O empresário é o “director de orquestra” desta organização e faz parte integrante e essencial da mesma. Será ele quem realiza todos os ajustes necessários para a obtenção dos objectivos. De ressaltar que o empresário actua sobre um plano preconcebido e não toma decisões de improvisado.

Ao contrário do que muitas vezes se pensa, o bom empresário mais do que arriscar, procura tomar decisões com base no máximo de informação fidedigna que seja possível reunir. Com o seu **plano** de negócios ele procura minimizar o risco para aumentar a probabilidade de estar a tomar a decisão acertada.

Mas, o que é que se passa com o jovem empresário, que não tem experiência? Como elabora esse plano? Nestes casos é conveniente **informar-se e aconselhar-se** em organismos públicos como o IAPMEI, associações empresariais e iniciativas específicas de apoio à criação de empresas como o GLOCAL. Pode também procurar orientação e assessoria em empresas especializadas para realizar o plano de negócio, como se verá nos próximos capítulos.

Nos organismos nacionais, mas principalmente regionais e locais como as associações empresariais, as Câmaras Municipais e as Direcções Regionais dos diversos Ministérios, o empreendedor poderá encontrar informação quantitativa e qualitativa, quer sobre o processo de criação de empresas quer sobre o mercado (clientes, concorrência, fornecedores) onde se pretende instalar.

Não será também desapropriado pedir conselhos à sua rede de contactos pessoais, familiares e amigos, pois esta poderá ser uma importante fonte de informação sobre o mercado.

Devemos pensar que criar uma empresa é algo mais do que cumprir alguns

trâmites administrativos, fiscais e laborais. O que realmente importa não é saber os passos a seguir para constituir uma sociedade limitada ou estabelecer-se por conta própria. A chave do êxito não reside principalmente nestes aspectos, mas sim em factores que podem ajudar-nos a amadurecer a ideia de negócio e evitar certos erros habituais.

Ao longo deste manual aprofundaremos o estudo desses factores. Não se duvide que criar uma empresa pressupõe uma importante decisão pessoal, na qual está em jogo a remuneração e, em certas ocasiões, o património de cada indivíduo.

### INDIVIDUALMENTE OU EM SOCIEDADE?

Em função do número de promotores, distinguiremos entre **projectos de empresário individual e projectos colectivos (sociedades)**.

No primeiro caso, em que existe um único empresário responsável pelo projecto empresarial, convém que este faça uma correcta **distribuição do tempo** para poder assumir todas as funções que acarreta a sua condição, bem como recolher toda a informação necessária para poder dar resposta a todas as exigências que essas funções implicam.

Devemos ter em conta que numa empresa pequena o seu fundador terá de exercer as funções de director geral, responsável pelos recursos humanos, recursos financeiros, gestor da política comercial e que haverá situações em que será mesmo o único trabalhador da sua empresa.

No segundo caso, destaca-se o facto de ser necessário definir muito claramente e desde o princípio, as funções de cada um dos sócios, assim como o sistema para a tomada de decisões.

As discussões e desavenças entre os sócios são uma das maiores causas de morte das pequenas empresas e, muitas vezes ocorre devido à indefinição de deveres/obrigações e direitos de cada um ["todos faremos de tudo", "cada um abarcará o que pode", "decidiremos entre todos",...].

### TODOS PODEMOS SER EMPRESÁRIOS

Qualquer pessoa que tenha uma boa ideia ou tenha detectado uma oportunidade de negócio e disponha de um mínimo de recursos para pô-la em prática (nem sempre económicos), pode ser capaz de criar a sua própria empresa. Talvez necessite de mais ou menos formação e mais ou menos capital.

É sempre recomendável que se procure assessoria/aconselhamento e se conheçam os recursos que entidades públicas ou privadas colocam à sua disposição.

Contudo, nunca deverá ser posto em causa o processo de iniciar o seu próprio negócio. Isso é o mais importante: o carácter e o espírito empreendedor, a persistência.

No próximo capítulo abordaremos as componentes do perfil do empreendedor, os traços e competências que caracterizam o empresário e que, em maior ou menor medida, devemos adquirir para entrar na aventura de criar a nossa própria empresa.

## O perfil do Empreendedor

*“Não se deve julgar um homem pelas suas qualidades, mas sim pelo uso que faz delas.”*

La Rochefoucauld, escritor francês.

Para se ser um empresário não tem de se ser dotado de um carácter especial ou de qualidades extraordinárias. Se observarmos com atenção o ambiente que nos rodeia verificamos facilmente que estamos rodeados por multidões de empresários: o padeiro, o dono do supermercado onde fazemos as compras, o dono do restaurante onde gostamos de ir comer,... Por acaso eles são pessoas dotadas de virtudes “superiores” às nossas? São realmente tão diferentes de nós? Evidentemente que não!

### O EMPREENDEDOR NASCE OU FAZ-SE?

Qualquer um de nós pode ser empresário, só tem que se propor a sê-lo. Esta é uma premissa básica da qual partimos. Apesar disso, ser ou tornar-se empreendedor não é um processo fácil. É certo que existe uma série de qualidades pessoais que o empreendedor deverá possuir para se aproximar do que se considera ser um perfil óptimo, sendo que, deverá tentar melhorar alguns aspectos para se aproximar o mais possível desse perfil.

Assim, a seguir expomos um conjunto de traços e competências pessoais que determinam o denominado perfil do empreendedor.

#### **1. Motivação para o sucesso** **Ânsia de trabalhar bem ou de se avaliar por uma norma de excelência.**

Segundo McClelland (Teoria da Motivação para o Sucesso) os indivíduos altamente motivados para o sucesso tendem a desprezar um pouco a recompensa

recebida em detrimento do êxito do seu desempenho.

Manter-se motivado é fundamental para desenvolver iniciativas que irão gerar a concretização dos planos de acção. O que move o empreendedor é a motivação, é ter uma constante vontade activa para atingir níveis de excelência.

#### **2. Preocupação relativa à Ordem (Organização) e à Qualidade** **Preocupação em implementar, conduzir e controlar actividades claras e ordenadas.**

A organização e a qualidade dos serviços e/ou produtos é factor de sucesso para qualquer empreendimento. Não basta apenas deter os melhores recursos, mas integrá-los de uma forma lógica, fazendo com que o resultado seja maior do que a simples soma das partes.

#### **3. Iniciativa** **Aptidão para empreender acções, melhorar os resultados ou criar oportunidades.**

Sem iniciativa não pode haver empreendimento e sem vontade e persistência não se pode atingir o sucesso. Ser empreendedor é ter iniciativas, é fazer acontecer. Pessoas dotadas de uma atitude empreendedora têm por princípio uma capacidade de iniciativa, sentem necessidade de agir e assumem um comportamento pró-activo para solucionar situações ou aproveitar uma condição favorável.

#### **4. Pesquisa de Informação** **Curiosidade e desejo de adquirir informação.**

A informação é fundamental para se sobressair no mercado. A actualização

de informação e pesquisa constante sobre as últimas tendências do mercado (os mais novos conceitos de gestão, líderes empresariais mais comentados, mudanças tecnológicas, mudanças em políticas nacionais, etc) são factores críticos para quem pretende iniciar e manter um negócio. A informação obtida irá permitir angariar mais recursos para liderar pessoas, elaborar estratégias e poder lançar-se com mais firmeza no novo empreendimento e/ou mantê-lo no mercado.

### **5. Capacidade para Trabalhar** **Qualidade de apreciar o trabalho, mantendo consistente esse atributo ao longo do tempo.**

O trabalho deve ser uma fonte de satisfação e de rendimento, mas para alcançar o sucesso profissional é necessário muito trabalho.

“O génio consiste em um por cento de inspiração e noventa e nove por cento de transpiração.” (Thomas A. Edison). Sempre que ler a história de alguém que alcançou sucesso, em qualquer actividade humana, se prestar atenção, verificará que essas pessoas trabalharam arduamente durante muitos anos.

### **6. Tomar Decisões** **Capacidade para tomar decisões adequadas face a diversas situações.**

Há certas decisões que requerem coragem e determinação para que sejam alcançados os resultados pretendidos. O empreendedor está constantemente a tomar decisões, que podem implicar novos rumos de acção exigindo uma boa capacidade de análise e raciocínio relativamente às pessoas e às actividades presentes e futuras. Muitas vezes, tal capacidade implica estabelecer prioridades comprometedoras, fazer escolhas, avaliar ideias e tomar decisões perante critérios opostos. No fundo, é isto a gestão - tomar decisões e fazer com que elas sejam implementadas.

### **7. Capacidade Directiva** **Capacidade de transmitir aos outros o que deve ser feito de forma a que todos funcionem de acordo com o desejado, dentro do espírito do melhor para a organização a longo prazo.**

Saber conduzir os esforços das pessoas em direcção a um objectivo, saber redireccionar esforços, quando necessário, conseguindo manter a motivação dos colaboradores.

### **8. O Trabalho em equipa e a Cooperação** **Capacidade de trabalhar em cooperação com as outras pessoas.**

Para alcançar objectivos é necessário contar com a colaboração de outras pessoas. O envolvimento de outras pessoas cria uma motivação contagiante, uma espécie de sinergia, que ajuda a superar os obstáculos.

### **9. O Desenvolvimento dos Outros** **Capacidade de empreender acções eficazes, a fim de aperfeiçoar as competências dos outros.**

Criar condições favoráveis para o estabelecimento de um vínculo positivo e sinérgico com pares de trabalho, fornecedores, auxiliares e parceiros.

### **10. Estratégia** **Capacidade de observação e previsão.**

A estratégia, não é mais do que projectar no tempo os resultados que almejamos e agir no presente para atingir esses resultados. Não importa o quanto se fantasie o futuro, ele será uma expressão das nossas acções no presente.

### **11. Visão de Futuro** **Habilidade natural para identificar uma oportunidade, aproveitá-la, criar uma empresa e encaminhá-la ao sucesso.**

Identificar e aproveitar oportunidades é fundamental para quem deseja ser



empreendedor. Consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios. O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de pesquisar, na constante procura de novos caminhos, seja no trabalho, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. É curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento.

### 12. Autocontrolo

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

É absolutamente necessário que o empreendedor consiga manter, mesmo sob a maior tensão ou sob qualquer espécie de pressão a capacidade de raciocinar e resolver com sabedoria as diversas situações com as quais tiver que se defrontar, mantendo as suas emoções sob seu total controlo.

### 13. Autoconfiança

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

Capacidade de acreditar no seu esforço, dedicação e competências para levar adiante os seus projectos.

### 14. Adaptação

**Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações com pessoas e grupos diferentes: clientes, fornecedores, entre outros.**

A diversidade faz-nos ir além, superarmos a nós próprios. Dentro de um contexto diversificado, podemos enfrentar problemas de incompatibilidade, no entanto, essa mesma diversidade pode proporcionar novas possibilidades e oportunidades de sucesso.

### 15. Persistência

**Capacidade para continuar apesar dos obstáculos a enfrentar.**

O sucesso decorre da persistência (acreditar e lutar). Saber lutar pelas suas ideias, saber perder, ganhar e não ter medo do fracasso. Todo o empreendedor deve ser persistente e permanecer fiel às suas visões.

### 16. Raciocínio Analítico

**Capacidade de compreender as situações e de resolver os problemas, decompondo-os e avaliando-os de forma sistemática e lógica.**

É essencial que o empreendedor saiba avaliar, planear e controlar o seu trabalho e o dos outros, estabelecendo prioridades e linhas de execução. Deve descobrir os seus próprios modelos mentais, avaliando se são adequados ou não para considerar novas respostas, incorporando formas de pensar e de agir mais eficazes e conscientes.

### 17. Competência Técnica

**Capacidade de utilizar e desenvolver o seu saber técnico e de o partilhar com as outras pessoas.**

Possuir conhecimentos sobre a actividade que irá empreender e conseguir partilhar esses mesmos conhecimentos, sendo imprescindível para que se obtenha sucesso num empreendimento. Este conhecimento pode ser adquirido pela própria experiência, por contactos com outros empreendedores, através de associações ou por meios informativos especializados.

### 18. Criatividade/Inovação

**Capacidade para criar soluções alternativas, inovar e superar as expectativas do mercado.**

A inovação surge, geralmente, da reordenação do conhecimento existente. Esta reordenação revela parentescos ou semelhanças entre factos já conhecidos que pareciam não ter nada em comum. O

empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e inovador, através do qual mantém constante a busca por novos caminhos e novas soluções.

### 19. O Impacte e a Influência

**Desejo de persuadir, convencer, influenciar ou impressionar, conseguindo a sua participação ao longo da acção pretendida.**

O empreendedor deve ser um “vendedor” nato, deve ser muito convincente naquilo que diz e deve saber identificar pessoas que poderão ajudá-lo a atingir os seus objectivos.

### 20. O Estabelecimento de Relações

**Capacidade de construir e de estabelecer contactos amigáveis com as pessoas que irão contribuir para a realização dos seus objectivos.**

Num mercado competitivo e altamente mutável, com a avalanche de informações e desafios que vivemos, temos de aprender a estabelecer relações com outras pessoas, essa é uma habilidade que tem um alto valor no mercado. Devem ser incentivados os relacionamentos que multipliquem as possibilidades de sucesso e de inspiração para concretização dos projectos.

### 21. Orientação para o Serviço a Clientes

**Desejo de prestar um serviço aos outros, descobrindo e posteriormente satisfazendo as suas necessidades.**

Nos dias de hoje, é difícil encontrar uma empresa que não declare focalizar-se no cliente, que não queira “encantar o cliente”. No entanto, para tal, é preciso competências que implica saber-fazer as tarefas nos aspectos técnicos e racionais. Implica também motivação, ou seja, querer-fazer, comprometimento, sendo esta vontade mais emocional e intuitiva. O “encantamento” cria a fidelidade dos clientes e faz com que

estes indiquem os nossos produtos e serviços às pessoas à sua volta.

### 22. Compreensão Interpessoal

**Capacidade de perceber e compreender quer pensamentos não expressos, quer parcialmente expressos, quer sentimentos e preocupações dos outros e de lhes dar resposta.**

Compreender os outros exige flexibilidade, dedicação e força de vontade; passa por um conhecimento profundo de nós mesmos. É preciso conhecer-se bem, entender as suas razões e emoções para poder identificá-las nos outros e, assim, lidar com elas de forma positiva.

---

Estas são as 22 competências chave que o empreendedor deve ter, adquirir e/ou tentar melhorar com vista ao êxito do seu projecto empresarial. No entanto, não se pense que para ser empreendedor é indispensável ter todas estas competências aprofundadas e que caso contrário o projecto empresarial estará condenado ao insucesso. “Nada disso!”

Devemos lembrar, em primeiro lugar, que competência significa capacidade de fazer acontecer, de alcançar metas e objectivos. Será extremamente difícil encontrar alguém com um nível elevado de desenvolvimento de todas as competências apresentadas. Este referencial tem o objectivo de indicar as competências ideais para identificar aquelas que se deverão tentar melhorar. Ou seja, o empreendedor poderá à partida não deter todas as competências apresentadas, mas terá, sem dúvida, a obrigação de através de informação, formação e outras formas tentar adquirir ou melhorar essas competências.

Terá sobretudo que estar consciente de que, ainda que seja detentor destas competências, estará sempre sujeito ao desgaste das contrariedades e adversidades do mercado, necessitando de uma grande dose de persistência para as ultrapassar.

## Prós e Contras em ser Empresário

*“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.”*

**John Ruskin, escritor, professor de arte e arquitecto**

Antes de decidirmos quanto à criação da nossa própria empresa, há que fazer uma série de considerações quanto aos riscos e recompensas que isto pressupõe. **Trabalhar por conta própria ou por conta de outrem?** Esta é a questão.

É necessário analisar as vantagens e desvantagens de trabalhar por conta própria. Nenhuma opção é absolutamente melhor que a outra. Depende, em grande parte, da nossa personalidade, interesses, valores e do maior ou menor perfil empreendedor que tenhamos, entre outros factores.

enquanto dorme, não pára de pensar em decisões que afectam a sua empresa, e isso também é tempo de trabalho. A sua vida social e familiar pode ser afectada por estas razões.

**Ser o mentor de uma ideia de negócio e concretizá-la com sucesso proporciona uma grande satisfação pessoal.**

---

### RISCOS E DESVANTAGENS

**1. Arriscar capital próprio ou familiar.** Trabalhar por conta própria pressupõe, em muitos casos, renunciar a um posto de trabalho por conta de outrem e respectivo salário ou a essa possibilidade. É o que os economistas designam por custo de oportunidade, ou seja, aquilo que deixa de se ganhar na opção trabalhar por conta de outrem para poder ganhar o que lhe oferece a opção de trabalhar por conta própria.

**2. Não existe segurança nas receitas financeiras.** Se usufruir de um salário, sabe o que vai ganhar em cada mês. Como empresário, o seu rendimento estará dependente da própria rentabilidade do negócio que poderá ser variável e incerta.

**3. Não tem um horário fixo e, geralmente trabalha muitas mais horas e mais intensamente.** Inclusive, mesmo

---

### VANTAGENS E RECOMPENSAS

**1. Os benefícios são apenas para uma pessoa ou os sócios da empresa e, teoricamente, são ilimitados.** Se abre um negócio e este corre bem, poderá abrir um outro e assim sucessivamente. Não é necessário que esteja fisicamente em todos. O mesmo negócio pode crescer ilimitadamente. Pode criar novos postos de trabalho na empresa. Como empresário, encarrega-se de organizar os recursos (humanos, físicos e financeiros) da sua empresa.

**2. É patrão de si próprio.** Encarrega-se de fixar os objectivos da empresa, as normas de funcionamento, os horários de trabalho, como conquistar mercado e alcançar a satisfação dos clientes. Quantas vezes, ao receber uma ordem do nosso chefe, pensamos: “Eu não faria dessa forma”?

**3. Realização pessoal.** Ser o mentor de uma ideia de negócio e concretizá-la com sucesso proporciona uma grande

satisfação pessoal. Para muitos, superior à satisfação material.

#### 4. Contribuição para a melhoria e desenvolvimento do meio envolvente.

Dar emprego às pessoas, criar riqueza, gerar valor. Ter um papel activo no desenvolvimento da região é um factor muito importante de motivação para muitas pessoas.

Em qualquer caso temos que atender aos dois lados da balança: os prós e os

contras e ter atenção para que lado esta tende.

De seguida, coloca-se à disposição uma lista de riscos que pode ajudá-lo a reflectir sobre o negócio que tem em mente.

Sugerimos-lhe uma série de argumentos que equilibram a balança e o ajudam a valorizar a recompensa de assumir cada risco. Seguramente poderá encontrar muitas mais compensações.

---

### EXEMPLOS, RISCOS E COMPENSAÇÕES

“Não tenho a certeza das receitas que irei obter nem tão pouco se o negócio terá futuro”.

**Riscos comerciais:** existe sempre o risco do mercado e de um conjunto de factores externos, às vezes incontroláveis.

Como empresário toma as suas próprias decisões. Quando as coisas não correm bem tem a opção de mudar de estratégia. Se fosse despedido não teria essa alternativa. As decisões são-lhe apresentadas como um dado adquirido.

“Para montar um negócio tenho que arriscar todas as economias, além de pedir um crédito ao banco; tenho receio de perder todo este dinheiro”.

**Riscos Financeiros:** em todo o tipo de negócio arrisca-se capital, próprio e alheio. Se bem que em muitos casos o capital principal é humano e não tanto financeiro.

O risco financeiro pode ser grandemente limitado com um bom plano de gestão da empresa. Arriscar algum capital ou pedir um crédito, permite avançar com o negócio e abrir portas para o lucro. E o lucro não tem tecto.

“Criar uma empresa significará trabalhar mais horas do que aquelas que agora faço como empregado, além das preocupações e responsabilidades que agora não tenho. Certamente que terei muito menos tempo livre”.

**Riscos Sócio-pessoais:** é provável que alguém não esteja disposto a fazer sacrifícios ou que a família não entenda o porquê de se dedicar tantas horas ao negócio. Além disso, arrisca-se um posto de trabalho, um salário fixo, uma situação pessoal e profissional de certa “tranquilidade”.

Mas.... e a satisfação pessoal de ver algo construído por nós a crescer, evoluir e a criar postos de trabalho? O risco de criar uma empresa é recompensado quando aquela ideia existente na cabeça, passa a ter nome, denominação social, empregados, clientes, gera dinheiro, dá benefícios e proporciona um orgulho pessoal que dificilmente se alcança estando empregado numa empresa. E sabe que as horas que trabalha a mais são em benefício próprio.

## MÓDULO 2

# A IDEIA DE NEGÓCIO

Capítulo 5 – Ter Uma Boa Ideia de Negócio  
Capítulo 6 – A Mudança Como Fonte de Ideias  
Capítulo 7 – Será Viável a Minha Ideia  
Capítulo 8 – Das Ideias aos Produtos



## Ter uma boa ideia de Negócio

*“As grandes ideias são aquelas nas quais a única coisa que nos surpreende é que não nos tivessem ocorrido antes.”*

**Noel Clarasó, escritor espanhol**

O primeiro passo para criar uma empresa é, obviamente, ter uma boa ideia de negócio. Esta será o embrião a partir do qual se desenvolve o projecto empresarial.

Mas nem todas as ideias são válidas. Esta deve ser realista, viável e ir de encontro às necessidades do mercado. Vamos ver mais adiante como analisar a sua viabilidade e como converter as ideias num projecto empresarial.

Mas, como é que pode surgir a ideia de negócio? Como me inspiro de forma a ter uma ideia brilhante [“Eureka!!!”]? De onde saem as ideias de negócio?

O que devemos ter sempre presente é que não é necessário inventar algo de novo para se poder criar um negócio. Na maioria dos casos, basta olhar à nossa volta e descobrir uma necessidade que não tenha ainda sido satisfeita. Mesmo que o produto ou serviço que queremos implementar já exista, podemos pensar como oferecê-lo de outra maneira, que vá de encontro a necessidades não satisfeitas pela oferta actual aos potenciais clientes.

Por outro lado, devemos ter em atenção que a melhor ideia é também aquela que proporciona uma satisfação plena ao empreendedor que a implementará, porque gosta daquilo que faz ou porque ambiciona levar “a bom porto” a sua ideia.

---

### COMO TER UMA IDEIA DE NEGÓCIO?

Propomos, de seguida, alguns conselhos e sugestões de como transformar uma ideia de negócio num projecto empresarial.

- **Observar o meio envolvente.** As ideias de negócio devem corresponder a necessidades do mercado que, na

maioria das situações, são detectadas de uma forma barata mas eficaz: observando, perguntando e ouvindo. Tão simples quanto isto!

Os jardins de infância existem porque respondem a uma necessidade: a dos pais que trabalham e não têm tempo para cuidar dos seus filhos. Para saber isto, bastará observar o quotidiano e hábitos das pessoas que o rodeiam, conversar com as pessoas que conhece.

As ideias de negócio resultam também da concretização de potencialidades que o meio envolvente, a região onde nos encontramos, oferece e que podem ser transformadas em negócios viáveis.

- **Importar ideias de negócio que tenham tido sucesso noutros locais.**

Com efeito, ideias desenvolvidas noutros países e noutras regiões podem ser fonte de inspiração na altura de criar um negócio. Por exemplo, a introdução da fast-food nos hábitos alimentares dos portugueses proporcionou o surgimento de diversas empresas franchisadas como Pans&Company e Mc-Donalds. Mas cuidado, nem todas funcionam. Há que haver a preocupação de se adaptar ao mercado e seus clientes.

- **Ler sobre o tema.** Existem revistas e imprensa especializada que, regularmente, sugerem ideias nas suas reportagens ou artigos. Por exemplo, a revista “Ideias e Negócios”, “Visão”, “Executive Digest”, entre outras.

- **Recorrer a Associações Empresariais e a organismos de promoção empresarial** que possuam serviços de

orientação para a criação de empresas e detenham informação importante sobre o mercado.

A fonte mais importante de ideias de negócio é fruto de constantes mudanças.

Estas geram oportunidades de negócio para os que estão mais atentos. Por isso dedicaremos o próximo capítulo a analisar esta nova envolvente e o mundo de possibilidades que esta oferece.

## FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR

**Ideias convertidas em empresas.** O objectivo deste manual é fornecer um instrumento de trabalho aos empreendedores que os auxilie a converter as suas ideias de negócio em empresas.

No gráfico pode observar-se todo o processo empreendedor. Para que se criem empresas, em primeiro lugar deve fomentar-se e desenvolver uma cultura empreendedora (**Predisposição Empresarial**). Assim se potencia o aparecimento das **ideias**.

Uma vez detectada a ideia e/ou uma oportunidade de negócio, devemos analisar se esta é válida e viável. Para isso, é importante a realização do **plano de negócios**. Uma vez constituída, a empresa deverá dar os seus primeiros passos, até que se **consolide no mercado**.

Todas estas fases exigem um aconselhamento e acompanhamento do empreendedor. Este aconselhamento pode tomar várias formas: formação, consultoria formativa, assessoria. No entanto, o empreendedor não deverá esquecer que o sucesso da sua empresa dependerá sobretudo de si próprio, do seu empenho e da sua capacidade de comprometimento e de criar soluções eficazes face

às dificuldades com que se vai deparando.

**Assim, um aspecto muito importante em todas estas fases será o trabalho de auto-estudo e pesquisa realizado pelo próprio empreendedor.**





## A mudança como fonte de ideias

*“O meu interesse está no futuro pois é lá que vou passar o resto da minha vida.”*

**Charles F. Kettering**

Como se referiu no capítulo anterior, a fonte principal de ideias de negócio deriva possivelmente dos factores que promovem a mudança. Hoje em dia, estas ocorrem em todas as vertentes da sociedade, a um ritmo vertiginoso.

Analisemos algumas destas mudanças e as oportunidades de negócio que as mesmas proporcionam.

### MUDANÇAS SOCIAIS

Nos últimos anos, tem-se vindo a observar, na nossa sociedade, uma série de transformações que promovem a abertura dos mercados a novos negócios.

A entrada da mulher no trabalho e a sua maior autonomia profissional e económica cria novas necessidades de serviços. Alguns exemplos são o aumento dos jardins de infância, dos centros de estética e outros serviços de proximidade à comunidade.

O facto dos casais terem filhos cada vez mais tarde foi aproveitado pelo sector da saúde e genética através da oferta de serviços especializados em tratamentos de fertilidade. Segundo dados dos Censos 2001 do Instituto Nacional de Estatística (INE), 25% das mães que o são pela primeira vez têm mais de 30 anos.

Referem-se também, como alterações sociais, o aumento do nível cultural, um maior interesse pelas actividades de tempos livres e uma melhoria na qualidade de vida em geral, tornando possível o aumento de negócios como os centros de formação, ginásios, agências de viagens, restaurantes, serviços ao domicílio, entre outros.

### MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS

A esperança de vida à nascença, em Portugal, era de 64,2 anos para os homens e 70,8 para as mulheres em 1970, situando-se nos 73,47 e 80,3 anos em 2001, respectivamente. É um dado significativo e que pode explicar o aparecimento de novos negócios como os centros de dia para a terceira idade, os serviços ao domicílio de assistência aos mais velhos ou centros especializados no tratamento de enfermidades como a Doença de Alzheimer.

Outro dos fenómenos demográficos que tem vindo a alterar a nossa sociedade é a corrente imigratória observada nos últimos anos. Em sua defesa começam a surgir empresas e associações que oferecem serviços específicos aos imigrantes.

### MUDANÇAS EMPRESARIAIS

A externalização dos serviços (subcontratação/“outsourcing”), a especialização das empresas, a globalização da economia ou as novas estratégias de marketing (atribui-se maior importância ao social, ao solidário, ao ‘verde’) são tendências no mundo empresarial que tornaram possível o surgimento de novos negócios, como: consultoria de empresas, secretariado virtual, teletrabalho, *call-centers*, serviços informáticos, agências de comunicação, desenho gráfico e multimedia.

## MUDANÇAS LEGISLATIVAS

As referências normativas europeias e nacionais em matérias como a Segurança e Higiene no Trabalho, a Gestão Ambiental ou a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade abriu portas a todo um campo de possibilidades de novas iniciativas empresariais: gestão de resíduos e reciclagem, consultores de prevenção de riscos profissionais, certificadores de qualidade, empresas de segurança, planos de emergência, etc.

## MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

O avanço imparável de novas tecnologias e da Internet tem permitido a criação de novos negócios (os denominados 'negócios electrónicos') e obrigado a redefinir

as estratégias comerciais e de distribuição das empresas da economia tradicional. É nesta altura que surgem maiores oportunidades de negócio, especialmente para os mais jovens.

## MUDANÇAS GEO-POLÍTICAS

A criação de infraestruturas de comunicação, a definição de novas políticas externas, a entrada do país para a União Europeia, o alargamento desta a novos países, são factores que proporcionaram e proporcionam constantemente novos entendimentos daquilo que são os mercados potenciais, o alargamento das possibilidades de exploração de mercados extra-locais, extra-regionais e até internacionais, expandindo negócios que durante muito tempo estiveram limitados ao mercado local.

---

### ■ SECTORES EMERGENTES

#### Serviços da vida quotidiana

- Serviços ao domicílio
- Jardins de infância
- Novas tecnologias de informação e comunicação
- Centros de Atendimento a jovens

#### Serviços de melhoria da qualidade de vida

- Restauração das habitações
- Segurança
- Transportes colectivos locais
- Requalificação de espaços urbanos
- Comércio de proximidade.

#### Serviços de lazer

- Turismo
- Mundo audiovisual e multimédia
- Valorização do património cultural
- Desenvolvimento da cultura local
- Desporto e saúde

#### Serviços na área ambiental

- Gestão de resíduos e reciclagem
- Reabilitação e requalificação de espaços públicos

#### Serviços avançados para empresas

- Gestão da Qualidade
- Gestão Ambiental
- Segurança e prevenção de riscos profissionais
- Subcontratação de serviços (outsourcing)
- Sistemas de informação e telecomunicações.

#### Mundo rural

- Agricultura biológica
- Culturas especiais

#### Negócios na NET

- Comércio electrónico e serviços de valor acrescentado.

## Será viável a minha ideia?

*“Não há segredos para o sucesso. Ele é o resultado da preparação, trabalho árduo, aprender com os erros.”*

**General Colin Powel**

O melhor teste para a nossa ideia de negócio é, sem dúvida, realizar um plano de negócio. Este é o instrumento que mais facilmente nos aproxima do verdadeiro potencial da nossa ideia. No entanto, sem encargos, como um passo prévio, podemos fazer uma série de considerações que nos permitem constatar se a nossa ideia inicial tem potencialidades ou

**Convém recorrer a ajuda especializada para averiguar a viabilidade do projecto**

detectar se existe algum ponto negro que a torne inviável ou irrealizável.

O primeiro passo a dar é definir a ideia de negócio ou, melhor dizendo, a ideia de empresa. Que produtos oferecemos? De que modo? Quem são os destinatários? Que estrutura necessitamos?

Poderá ser útil a seguinte tabela, para avaliar as possibilidades da ideia de negócio.

### DEFINIÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

<b>MERCADO</b>				
DIMENSÃO	<b>1</b> Nenhum	<b>2</b> Reduzido	<b>3</b> Elevado	<b>4</b> Universal
PODER DE COMPRA	<b>1</b> Muito baixo	<b>2</b> Baixo	<b>3</b> Médio	<b>4</b> Alto
PROXIMIDADE	<b>1</b> Muito difícil	<b>2</b> Difícil	<b>3</b> Fácil	<b>4</b> Muito fácil
VIDA PRODUTO	<b>1</b> Nula, altamente perecível	<b>2</b> Pouco perecível	<b>3</b> Não é perecível	<b>4</b> Não é perecível e não sujeito à moda
<b>CUSTOS</b>				
INVESTIMENTO INICIAL	<b>1</b> Muito elevado	<b>2</b> Elevado	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Baixo
FUNCIONAMENTO	<b>1</b> Muito caro	<b>2</b> Caro	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Barato
MARKETING	<b>1</b> Muito caro	<b>2</b> Caro	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Barato
DISTRIBUIÇÃO	<b>1</b> Muito caro	<b>2</b> Caro	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Barato
<b>CONTROLO</b>				
PREÇOS	<b>1</b> Nulo	<b>2</b> Escasso	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Total
CUSTOS	<b>1</b> Nulo	<b>2</b> Escasso	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Total
FORNECEDORES	<b>1</b> Nulo	<b>2</b> Escasso	<b>3</b> Aceitável	<b>4</b> Total
<b>MEIO ENVOLVENTE</b>				
POLÍTICO, LEGAL E SOCIAL	<b>1</b> Muito desfavorável	<b>2</b> Pouco favorável	<b>3</b> Favorável	<b>4</b> Muito favorável

Este quadro poderá ser especialmente útil para fazer uma apreciação das várias ideias que possam surgir. Some os

pontos assinalados em cada opção. Se a sua ideia não ultrapassar os 30 pontos, a viabilidade da sua ideia é obviamente

duvidosa. Se não obtiver uma média de 3 pontos em cada um dos blocos (mercado, custos, controlo e envolvimento), poderá significar que nessa área em concreto existem riscos excessivos ou poucas possibilidades. De qualquer forma dedique algum tempo a reflectir ponto por ponto. Se algum dos aspectos foi pontuado com o 1, cuidado! Pode implicar a inviabilidade da sua ideia.

No entanto, é indispensável a realização de uma análise mais pormenorizada. Numa fase seguinte, deverá consultar serviços que o possam orientar e ajudar a amadurecer a sua ideia de negócio.

---

## EXPLICAÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS

### MERCADO

- **Dimensão:** número de possíveis clientes que podem adquirir os produtos ou serviços.
- **Poder de compra:** dos nossos potenciais clientes.
- **Proximidade:** grau de facilidade/dificuldade para chegar aos clientes.
- **Vida de produto:** duração do mesmo em função das suas características intrínsecas e das do meio envolvente.

---

## TIPOS DE VIABILIDADE

Para se poder implementar uma ideia e transformá-la num negócio, a mesma tem que ter viabilidade nos diversos aspectos e domínios do negócio, podendo ser dividida nos seguintes tipos:

Tenho capacidades?



VIABILIDADE PROFISSIONAL

Existe mercado?



VIABILIDADE COMERCIAL

Pode fazer-se?



VIABILIDADE TÉCNICA

É permitido?



VIABILIDADE LEGAL

É rentável?



VIABILIDADE ECONÓMICA

### CUSTOS

- **Investimento Inicial:** custos iniciais para colocar a empresa em actividade.
- **Funcionamento:** custos que teremos de suportar com a continuidade da actividade da empresa.
- **Marketing:** custos necessários para transmitir as novidades aos nossos clientes e manter o seu interesse na nossa actividade.
- **Distribuição:** custos de levar os nossos produtos até aos nossos clientes.

### CONTROLO/AUTONOMIA

- **Preços:** grau de controlo para definir o preço de venda.
- **Custos:** grau de controlo sobre os custos de produção.
- **Fornecedores:** grau de imposição de condições (entrega, preços, prazos de pagamento,...) ou vice-versa.

### ENVOLVENTE POLÍTICA, LEGAL E SOCIAL

- Análise de circunstâncias externas que podem influenciar positiva ou negativamente o nosso negócio.

## Das ideias aos produtos

*"As Ideias são muitas vezes como bebés, nascem pequenas, imaturas e sem forma definida. São mais uma promessa do que um resultado. Nas empresas inovadoras, os executivos não dizem "esta é uma ideia tola"! Pelo contrário, perguntam: - "O que precisaríamos para transformar esta ideia embrionária, semipronta e tola em algo que faça sentido, que seja uma oportunidade para nós?"*

### Peter Drucker, em As Fronteiras da Administração

Um novo conceito de entretenimento, impulsionou a venda de produtos informáticos

Chegados a este ponto e supondo que já temos a ideia de negócio, iniciamos a construção do nosso edifício: o nosso projecto empresarial. Ter-se-á que realizar uma primeira análise da viabilidade da ideia de negócio através de um teste preliminar detalhado e rigoroso. Para isso elabora-se o plano de negócio.

Antes de aprofundar esta análise, vamos realizar um pequeno exercício prático: **"É capaz de definir o seu negócio em poucas palavras?"** Para muitos empreendedores a resposta a esta pergunta resume-se ao facto de que não são capazes de explicar de uma forma concisa e directa qual vai ser a actividade principal da empresa que pretendem criar. Vejamos um caso típico de um empreendedor que se dirige a uma empresa de consultoria com uma ideia de negócio para que o orientem na elaboração do plano de negócio:

**Empreendedor (E):** "Bom dia, eu tenho uma ideia de negócio e gostaria de pedir o vosso conselho acerca da sua viabilidade"

**Consultor (C):** "Então qual é a sua ideia de negócio?"

**E:** "Eu quero comprar um local no centro da cidade, para fazer depilações, limpeza de pele, maquilhagem...essas coisas assim. Sabe, eu sou esteticista e tenho vários anos de experiência num centro..."

**C:** "Compreendo. Quer criar um Instituto de Beleza."

**E:** "Não propriamente. É que eu tenho um sócio que é fisioterapeuta e também gostaríamos de fazer massagens para pessoas com problemas musculares, de reumatismo, de circulação... Tínhamos pensado em fazer descontos para os idosos."

Como se pode observar, a ideia ainda não está trabalhada. Misturam-se conceitos distintos: serviço, preço, localização, recursos humanos... mas, o empreendedor não foi capaz de definir o seu negócio. E se não nos foi perceptível a sua ideia, também esta poderá não ser clara para um potencial cliente.

**Os clientes não compram bens ou serviços. Compram soluções para os seus problemas. Compram a satisfação dos seus desejos e necessidades.**

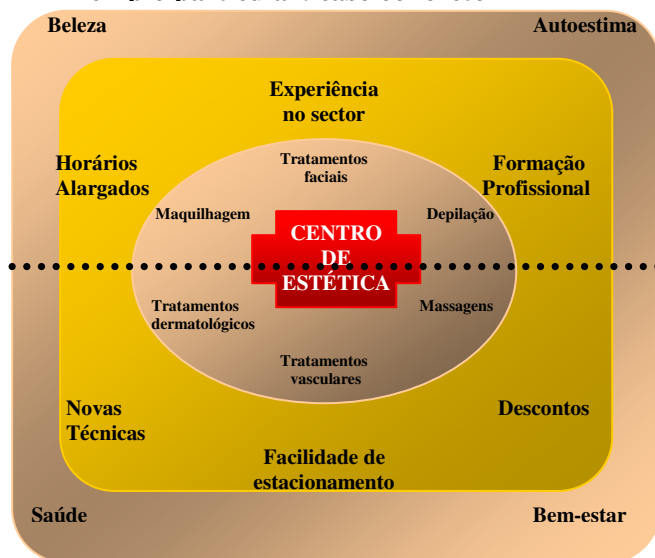
O primeiro passo, será definir o núcleo central do negócio que vamos colocar em acção, o que se designa por **produto /serviço principal**. No nosso exemplo, parece querer tratar-se de um centro de estética. Seguidamente, definiremos os produtos ou serviços que se interligam com a essa ideia de negócio. É o que designamos por **produto/serviço complementar**.

Apesar de nos transmitir a ideia de forma desorganizada, o nosso empreendedor conseguiu fazer passar as ideias de: serviços de beleza (tratamentos faciais, depilação, manicura, etc.) e serviços de

saúde (massagens, tratamentos vasculares, dermatológicos, etc.). Em terceiro lugar, deveríamos ser capazes de responder à seguinte pergunta: “Porque é que um potencial cliente confia na minha empresa e não noutra com mais experiência?”

Neste momento, estamos a definir aspectos subjacentes à prestação do serviço. É o **valor acrescentado** que oferecemos aos clientes. No nosso exemplo, poderíamos destacar a experiência profissional e a formação dos promotores, o atendimento personalizado e outros, tais como, facilidade de estacionamento, amplitude e flexibilidade nos horários, descontos a determinados grupos, uso de novas técnicas de tratamento...

#### Exemplo particular: caso concreto



#### A definição de negócio: exemplo geral.



Finalmente deveremos ter sempre presente que os nossos clientes não compram bens ou serviços. Compram soluções para os seus problemas. Compram a satisfação dos seus desejos e necessidades. A frase “Não vendemos espumante, mas sim bolhinhas.” ilustra muito bem estas situações: por detrás do espumante escondem-se as ideias de felicidade, alegria, luxo ou romantismo. O espumante não se vende apenas por ser uma bebida, mas sim por aquilo que significa: celebração, triunfo, amor, êxito e muitos outros conceitos subjacentes que dependem de cada pessoa ou situação.

No caso do nosso centro de estética, as ideias associadas ao produto central são beleza, saúde e bem-estar. Na realidade, os tratamentos oferecidos aos clientes solucionam os seus problemas (musculares, reumáticos, cardiovasculares, estrias) e concretizam os seus desejos (autoestima, satisfação pessoal, “sentir-se bonito/a”).

Definitivamente, nesta fase prévia de elaboração do plano da empresa devemos ser capazes de concretizar e desenvolver a ideia de negócio de forma estruturada e ordenada. Só assim podemos comunicar com eficácia aquilo que pretendemos realizar. E se formos capazes de comunicar, poderemos identificar um público alvo e captar clientes, inclusive antes de abrir as portas do nosso negócio.

Por estas razões propomos-lhe que responda às seguintes questões:



Quais foram as razões e motivações que o levaram a querer criar a sua própria empresa?  
Descreva sucintamente a sua ideia de negócio.

Que necessidades, que vantagens e que mais valias comporta a sua ideia de negócio?

## MÓDULO 3

# O PLANO DE NEGÓCIOS

- Capítulo 9 – Um Bom Plano para Converter as Ideias em Empresas
- Capítulo 10 – Como se Estrutura Um Plano de Negócios
- Capítulo 11 – Alguns Erros Frequentes
- Capítulo 12 – Factores para Alcançar o Sucesso





## Um bom plano para converter as ideias em empresas

*“As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”*

**Percy Barnevik, Ex-presidente da Asea Brown Boveri**

Regra geral, é difícil aos empresários concretizar os seus planos num documento escrito e, por isso, muitos destes ficam pelo caminho. Surgindo boas ideias, se estas não forem anotadas e se não forem aperfeiçoadas de acordo com o plano de negócio, acabam por se perder. Um plano de negócio não é mais do que a nossa ideia transposta para o papel.

**É aconselhável que contraponha diferentes opiniões acerca da sua ideia de negócio.**

---

### ■ PARA QUE SERVE O PLANO DE NEGÓCIO?

É muito importante que se defina e detalhe toda a informação sobre a ideia de negócio através deste documento. O plano de negócio será como o seu “cartão de visita” perante os bancos, fornecedores, investidores, clientes ou instituições.

Internamente, serve para que os empreendedores reflectam acerca da sua ideia inicial, lhe dêem forma e a estruturarem com coerência, avaliando todas as possibilidades. A escrita é sempre uma ferramenta de reflexão, pelo que a redacção do plano de negócio ajudará a reduzir os riscos do mesmo. De facto, segundo estudos recentes, sete em cada dez empresas, portanto 70%, que iniciam a sua actividade sem o dito plano, acabam por fechar e pelo contrário, entre aquelas que o elaboram, apenas 30% encerram portas.

Em termos externos, o plano de negócio é uma excelente carta de apresentação do nosso projecto, útil a vários níveis: convencer um possível sócio para que participe no capital, obter financiamento, conseguir subvenções (incentivos), captar os primeiros clientes, etc.

**Um plano de empresa é a melhor ferramenta para reflectir e tomar decisões.**

---

### ■ COMO REDIGÍ-LO?

Como no caso de um “curriculum vitae”, não existe um modelo único para redigir um plano de negócio: pode ser organizado de maneiras diferentes em função dos interesses e do interlocutor. Seguidamente, apresenta-se uma série de conselhos para a redacção do plano. Este deve ser:

**Se não redigimos as nossas ideias, estas podem-se perder pelo caminho.**

- **Eficaz:** deve conter toda a informação necessária para o desenvolvimento da empresa, demonstrando que todos os aspectos do negócio foram bem pensados e planeados objectivamente.

- **Claro e conciso:** com gráficos, esquemas e organigramas que facilitem a sua compreensão, uma vez que este plano não servirá apenas internamente, mas para conhecimento do projecto por financiadores, fornecedores, etc...

- **Coerente e bem estruturado:** com sumário inicial, descrição dos diferentes aspectos por uma ordem lógica e sequencial, bem como suportado por documentos anexos, quando necessário.

- **Com uma extensão adequada:** entre 10 e 30 páginas, dependendo do tipo e dimensão da actividade a iniciar.

- **Dinâmico e sujeito a revisão:** no sentido de que se possam corrigir, a tempo, possíveis incorrecções. O plano de negócios constitui-se como uma planificação/previsão da actividade, mas não deverá constituir um documento único não modificável. Pelo contrário, deverá funcionar como um instrumento sujeito a correcções e adaptações à medida que for implementado.

- **Verídico e susceptível de comprovação:** há que introduzir informação actualizada e sustentar essa informação em fontes fidedignas

A redacção do plano de empresa ajuda a reduzir os riscos do negócio.

Não basta ter uma boa ideia de negócio. Devemos certificar-nos se é possível realizar um projecto empresarial viável e rentável a médio e longo prazo. A análise dessa viabilidade é a principal função do plano de negócio. Existem organismos, aos quais se pode aceder para auxiliar e orientar nesta tarefa prévia do plano de negócio.

Este processo de planificação e introdução de melhorias, de forma a aumentar a viabilidade da ideia, permitir-nos-á chegar a conclusões e decidir se finalmente se constitui a empresa, assumindo riscos controlados ou se é melhor desistir, evitando desta forma um fracasso inevitável.

Tanto num como noutro caso, o plano de negócio terá sido uma ferramenta de grande utilidade.

## ■ COMO SE ESTRUTURA UM PLANO DE EMPRESA?

### Plano de Negócio

Plano de  
MARKETING

Plano  
OPERATIVO

Plano de  
RECURSOS  
HUMANOS

Plano de  
ECONÓMICO E  
FINANCEIRO

Plano  
LEGAL

## Como se estrutura um Plano Negócios?

*“O segredo de progredir é começar. O segredo de começar é dividir tarefas árduas em tarefas pequenas e fáceis de executar, e depois começar pela primeira.”*

**Mark Twain, escritor**

**No plano operativo  
descreve-se em detalhe  
como fabricar os produtos ou  
como prestar o serviço**

Se bem que não há um modelo rígido para elaborar um plano de negócio, existem algumas áreas que não devem ser descuradas, nomeadamente os sete pontos explanados em seguida. Estes deverão ser analisados e tratados de forma documental independentemente da forma atribuída.

### ■ ESQUEMA DE PLANO DE EMPRESA

**1. Apresentação da Equipa:** definir os recursos humanos que integram a empresa, destacando a sua experiência profissional ou empresarial e a sua formação relacionando estes aspectos com o tipo de negócio a desenvolver.

**2. Definição do projecto:** expor de forma reduzida em que é que consiste a actividade, sintetizando os aspectos chave e mais relevantes, bem como os objectivos e missão da empresa a criar.

**3. Plano de Marketing:** definir o produto ou serviço a vender, definir público-alvo e como fidelizá-lo, estudar a área a abranger e estabelecer uma estratégia para lançar a empresa no mercado e dar-se a conhecer.

**4. Plano Operativo:** detalhar como se vão fabricar os produtos ou prestar os serviços e o local onde instalar a empresa. Estabelecer a estratégia de aprovisionamento e compras e a selecção de fornecedores.

**5. Plano de Recursos Humanos:** determinar os recursos humanos que a empresa vai necessitar e estabelecer uma política de contratação a partir de um organigrama com funções definidas para cada pessoa, seja ela sócio ou empregado.

**6. Plano Económico-Financeiro:** determinar o capital necessário para dar início à actividade e definir as fontes de financiamento; prever despesas e receitas correntes da actividade, assim como os cash-flows (entradas e saídas de caixa).

**7. Plano Jurídico-Formal:** determinar a natureza jurídica mais adequada para a empresa e os trâmites para a sua constituição, estabelecendo o programa da mesma.



Para comprovar se foi correctamente desenvolvido o plano de negócio é necessário verificar se estão respondidas estas 20 questões:

### Projecto

- 1. Qual é o meu negócio?

---
- 2. Porque quero constituir esta empresa?

---

### Equipa

- 3. Quem é que constitui a empresa?

---
- 4. Que mais valias são atribuídas à empresa: experiência profissional, formação, capital?

---

### Marketing

- 5. O que vou vender? A que preço?

---
- 6. Quem é o meu público-alvo?

---
- 7. Quem são os meus concorrentes? O que é que fazem bem? Em que é que eu sou melhor ou diferente?

---
- 8. Como está o sector? Em que fase se encontra: crescimento estável ou em crise?

---
- 9. O que vou fazer para me dar a conhecer?

---

### Organização

- 10. Que infra-estruturas (espaço físico, equipamento, máquinas...)?

---
- 11. Quem são os meus fornecedores? Que condições me oferecem (pagamentos, descontos...)?

---

### Recursos Humanos

- 12. Posso um organigrama de funções?

---
- 13. Necessito de pessoal? Como o contratar e em que condições?

---

### Capital

- 14. Quanto dinheiro necessito para o arranque inicial?

---
- 15. Onde é que o vou conseguir?

---
- 16. Que gastos vou ter mensalmente, com o início da actividade?

---
- 17. Posso fazer uma previsão dos proveitos?

---

### Questões Legais

- 18. Que funções são atribuídas a cada sócio?

---
- 19. Que forma jurídica atribuo à empresa?

---
- 20. Quais são os trâmites legais para a constituir?

---

## Alguns erros frequentes

*“Despreza as estradas largas, segue os carreiros.”*

**Pitágoras, filósofo**

Os negócios devem adaptar-se continuamente às alterações da envolvente.

Quando se cria uma empresa é normal que, por falta de experiência, se cometam alguns erros. Seguidamente explicaremos quais são os mais frequentes e, mais importante, a melhor forma de os evitar.

Um dos erros mais comuns é o **“enamoramento” da ideia**. Ou seja, o empreendedor, maravilhado com a sua própria ideia, apenas consegue ver os aspectos positivos da mesma e perde a objectividade necessária para analisar os prós e contras.

A ideia é tão “genial”, segundo o seu ponto de vista, que não se preocupa em analisá-la devidamente e compará-la, para comprovar se é ou não viável. Para não se cair neste “engano”, há que ter em conta que aquilo que se faz tem de ser dirigido ao mercado e não ao gosto pessoal de cada empreendedor.

Outro equívoco frequente é pensar que as **“ideias são eternas”**. Os negócios são como os seres vivos devendo, continuamente, adaptar-se às modificações do meio. Convém ter presente o chamado “ciclo de vida” da empresa: há que ter em atenção o facto de que o produto possa cair em desuso, esteja antiquado ou simplesmente passe de moda. Devemos anteciparmo-nos a estas situações e readaptar a nossa estratégia antes que tal aconteça. Assim a preocupação com a planificação da actividade deve ser uma constante ao longo da vida empresarial e não apenas no início do projecto.

A **falta de orientação para o mercado** é um outro erro típico, muitas vezes consequência do “enamoramento” da ideia. Não existe futuro para as empresas que se concentram unicamente no processo de produção descurando os gostos e necessidades dos seus clientes e perdendo de vista a oferta dos seus concorrentes. Um bom exercício para que tal situação não aconteça, será definir o negócio pelo ponto de vista de quem o vai utilizar, imaginando como seria percebido pelos clientes, fazendo este exercício periodicamente para que esta perspectiva não se perca.

O projecto terá que satisfazer o mercado e não o seu gosto pessoal.

A **indefinição de funções** de cada um dos sócios é um erro grave e que provoca com frequência o encerramento de pequenas empresas, constituídas muitas vezes por familiares ou amigos.

Este grau de familiaridade pode funcionar como um factor negativo, uma vez que são descuradas as funções e responsabilidades de cada um, podendo levar a discussões mais sérias, inclusive ao abandono do projecto.

Ao contrário, a confiança entre os sócios deve servir para que se estabeleça desde o início as regras do jogo. Uma base sólida será vital para que se definam aspectos como: entradas de capital e

trabalho, o destino provável dos lucros, a cobertura de perdas iniciais, os reinvestimentos e, como temos vindo a referir, as funções que cada um deve assumir no funcionamento da empresa.

Iniciar funções com **recursos inadequados**, é outro dos erros. Se os recursos iniciais são limitados ou escassos, há que investir somente no que é realmente necessário. Subcontratar ou alugar podem ser boas opções para não ter investimentos iniciais demasiado avultados.

**Financiar de forma incorrecta** é outro erro de principiante. Se as necessidades de capital são **pontuais**, para cobrir os défices de tesouraria, será aconselhável por exemplo contratar uma conta corrente caucionada e pagar juros apenas pelos dias de utilização do capital. Pelo contrário, para financiar **activos fixos da empresa**, será mais conveniente

#### As funções de cada sócio devem ser definidas desde o princípio

o financiamento a longo prazo. Ou seja, o tipo de financiamento a adoptar em cada situação será diferente consoante o tipo de investimento a realizar seja em activos fixos (imóveis, equipamentos, mobiliário ...) ou em activos circulantes (crédito a clientes, dificuldades de tesouraria ...).

Um dos erros mais frequentes é pensar que o negócio irá decorrer sempre da mesma forma. Devemos estar conscientes que os negócios e os produtos têm um ciclo de vida. Terão que realizar-se adaptações e tomar-se medidas antes de entrar numa fase decrescente.

A obsessão por conseguir clientes importantes, de grande volume, pode também ser um equívoco. É o que se chama "**caçar elefantes**", uma estratégia que tem as suas desvantagens. Por exemplo, não poder atender a pedidos crescentes, perder poder de decisão quanto a preços ou condições de pagamento e exposição a riscos elevados no caso do não pagamento ou incumprimento de prazos.

Em determinadas circunstâncias, será melhor manter diferentes tipos de clientes, isto é, se for diversificada a carteira de clientes, a sobrevivência do negócio não dependerá de nenhum cliente em concreto.

O mesmo poderá ser aplicado na selecção de fornecedores.

Outro erro relativo ao mercado é a sua delimitação geográfica, havendo muitas vezes uma tendência para uma **demasiada focalização no mercado local**. Parece evidente ser esse o primeiro mercado a explorar, mas isso leva muitas vezes a que se descure a possibilidade de exploração de mercados extra-locais e ex-regionais que em determinados casos representam um mercado muito atractivo, quando o produto ou serviço em causa o justifica.

## Factores para alcançar o sucesso

*“Os negócios têm apenas duas funções básicas: Marketing e Inovação. Marketing e Inovação produzem resultados. Tudo o resto são custos.”*

**Peter Drucker**

Como temos vindo a dizer, para iniciar um negócio não é suficiente ter uma boa ideia nem ter os recursos económicos e financeiros necessários. Existe uma série de factores que condicionam o sucesso de uma empresa e todos eles devem ser ponderados. Neste capítulo, descreveremos 10 factores que poderão ajudar a iniciar o negócio com numa base sustentada e consolidá-lo no mercado.

### 1. IDEIAS CLARAS

Normalmente, quase todos os empreendedores insistem que a ideia é o mais claro que têm, sendo os recursos e a viabilidade a única coisa que os preocupa. No entanto, não é assim em grande parte das vezes.

Definir o núcleo central do negócio é a chave para construir correctamente o plano de negócio. Explanar a ideia concretamente, definindo o que é central no negócio e o que é acessório, é um exercício muito importante na fase inicial de constituição da empresa.

### 2. PENSAR NOS CLIENTES

É necessário simplesmente observar e escutar os clientes (através de estudos de mercado, sondagens, inquéritos, etc.) Poder-se-á assim definir a oferta, do ponto de vista do público visado, e oferecer produtos/serviços que satisfaçam realmente as suas necessidades. O esforço de tentar criar necessidades nos clientes é uma estratégia quase sempre infrutífera. Interessa é produzir ou prestar o serviço de forma a responder

às necessidades que efectivamente existem e não são satisfeitas pelo mercado.

### 3. DISPOR DE CANAIS DE INFORMAÇÃO

Para se estar informado e actualizado, tem que se aproveitar a flexibilidade própria de uma pequena empresa e trocar informação com os seus clientes, funcionários, fornecedores e outros informantes, não perdendo de vista o que é feito com competência.

Estes canais poderão parecer demasiado evidentes, no entanto, eles constituem uma das formas menos dispendiosas e mais eficazes de obtenção de informação sobre o sector de actividade em que se insere e de uma perspectiva externa da oferta da sua própria empresa.

### 4. FORMAÇÃO CONTÍNUA

Perante a rapidez com que evolui a sociedade, é fundamental que a formação dos sócios e funcionários seja contínua. Hoje em dia, não é suficiente aprender um ofício e exercê-lo durante muitos anos, sem que haja a devida reciclagem de conhecimentos. Para se poder inovar num produto/serviço e consolidar a empresa, terá que existir uma constante aprendizagem ao longo da vida laboral.

---

## 5. TER FORNECEDORES DE CONFIANÇA

Se os fornecedores não cumprem prazos de entrega ou fornecem produtos de má qualidade, será o empreendedor que se arrisca a perder clientes. É necessário ter uma carteira mais alargada de fornecedores no caso de algum falhar e também para poder haver lugar a renegociação das condições (preços, descontos, formas de pagamento, etc.).

---

## 6. SABER COMUNICAR

É fundamental que se transmita aos funcionários os objectivos e metas que se pretendem alcançar com o projecto empresarial e que se transmita com eficácia, aos possíveis clientes, as vantagens do produto/serviço a oferecer.

---

## 7. ORGANIZAR TAREFAS

Nas pequenas empresas, o peso do factor humano é muito importante, uma vez que haverá repartição de funções pelas pessoas, tendo estas que trabalhar em contacto estreito. As tarefas terão que ser inteligentemente distribuídas, tanto entre os funcionários como pelos sócios, determinando de antemão as funções e responsabilidades de cada um.

---

## 8. IMAGEM DA EMPRESA

Todos os aspectos de uma empresa que poderão ter repercussões externas, terão que ser devidamente acauteladas: desde um simples atendimento até às campanhas publicitárias, passando pela decoração das instalações e o desenho do logotipo.

---

## 9. SABER ANTECIPAR-SE ÀS ALTERAÇÕES

A planificação é fundamental para se poder antecipar às alterações. Se se efectuar uma revisão ao plano de negócios, verificar-se-ão alterações de alguns processos que, antes de iniciar o projecto, não suscitaram dúvidas. Pode-se, então, concluir que é necessário efectuar um planeamento constante das actividades de uma empresa e não apenas uma planificação anterior à sua criação.

No início da actividade é muito importante transmitir uma boa imagem.

---

## 10. GESTÃO REALISTA

Uma boa gestão dos recursos passa por se saber quanto dinheiro é necessário a cada momento e com alguma antecipação. A previsão das despesas, permitirá saber quais os gastos fixos e as receitas necessárias para os cobrir. Para isso será necessário um instrumento de planeamento da tesouraria.

### LEITURAS DO EMPREENDEDOR

Existem algumas leituras recomendáveis para o empreendedor que queira criar o seu próprio negócio, e que poderão ser úteis tanto nessa fase como após a criação da empresa.

Seleccionamos algumas revistas:

- Executive Digest;
- Exame
- Marketeer

Jornais:

- Semanário económico;
- Vida Económica;
- Suplementos de diversos jornais.

Publicações on-line:

- [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt)
- [www.semanarioeconomico.com](http://www.semanarioeconomico.com)
- [aeiou.expresso.pt](http://aeiou.expresso.pt)
- [www.negociosefranchising.pt](http://www.negociosefranchising.pt)
- [www.faroldeideias.com](http://www.faroldeideias.com)



## MÓDULO 4

# O PLANO DE MARKETING

Capítulo 13 – Produto ou Serviço  
Capítulo 14 – Mercado e Envolvente  
Capítulo 15 – Os Clientes  
Capítulo 16 – A Concorrência  
Capítulo 17 – A Distribuição  
Capítulo 18 – O Preço  
Capítulo 19 – A Promoção



## Produto ou Serviço?

*"As oportunidades multiplicam-se à medida que são agarradas."*

**Sun Tzu, estratégia militar**

**Produto:** É aquilo que oferece e que o cliente comprará (apenas se tiver uma necessidade ou um desejo por satisfazer e desde que o produto oferecido solucione o problema).

**Serviço:** É um produto como qualquer outro, ou seja, continua a ser aquilo que oferece e o seu cliente compra, no entanto, é um produto intangível (não podemos tocá-lo).

**Por exemplo:**

- Numa empresa de comércio de automóveis, o produto será os próprios automóveis.
- Numa empresa de reparação automóvel o produto é um serviço: a reparação de automóveis.

Um bom exercício para esta fase, será a reflexão sobre os produtos ou serviços oferecidos e se estes satisfazem as necessidades dos potenciais clientes.

Durante este capítulo, utilizaremos a palavra produto para nos referirmos quer a produtos quer a serviços, sendo a palavra serviço utilizada para descrever complementos adicionais que acompanham o produto e que se consideram como valor acrescentado do mesmo.

**Exemplo:** Se o seu barbeiro lhe oferece um café enquanto lhe corta o cabelo, considera-se o corte de cabelo um produto e a oferta do café um serviço adicional que acompanha o produto.

---

### DEFINIÇÃO DE PRODUTO

É muito importante que seja perfeitamente definido qual é o produto da empresa e quais são as suas ofertas. Propomos um pequeno exercício de reflexão sobre os seguintes conceitos e resposta a algumas questões.

#### O produto central

É o produto que vamos oferecer, o produto em si. Deverá realizar-se uma descrição detalhada do produto que oferecemos aos nossos clientes: as características físicas, a utilidade, o preço, etc., ou seja responder com detalhe à seguinte questão:

#### Que produtos são oferecidos?

Por exemplo, se vendermos produtos típicos da Região de Trás-os-Montes, o nosso produto central poderia ser: vinhos, frutos secos, olaria, azeite, chá, mel, compotas, enchidos, linho, cestaria, etc...

#### O produto com valor acrescentado

É tudo aquilo que acompanha o produto e que o valoriza, o torna mais interessante, atractivo e mais competitivo.

#### O que é que a empresa oferece, além do produto central?

Para que um produto seja bom, temos que pensar sempre em oferecer algo mais do que o próprio produto, ainda que não tenha sido solicitado. Por exemplo, uma embalagem fabricada também com produtos típicos regionais.

Tal situação diferencia os nossos produtos dos demais e cria-lhe valor acrescentado. Poderão haver produtos muito parecidos, mas destaca-se sempre aquele que tem um maior valor acrescentado.

*O que terá de especial o nosso produto?*

*Que valor acrescentado terá o nosso produto?*

Por exemplo, podemos oferecer características de valor acrescentado como qualidade, exclusividade, garantia, serviço pós-venda, profissionalismo, rapidez, etc...

---

## IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO

Para identificar o seu produto, deverá atribuir-lhe características próprias que o diferenciem dos outros. Alguns elementos de diferenciação do produto poderão ser, por exemplo, uma marca, um nome comercial, uma embalagem, etc.

### Nome Comercial

*Que nome comercial terá o meu produto?*

### Embalagem

Poderá a embalagem ser um elemento diferenciador do meu produto?

- ser feita de um material especial
- ser esteticamente atractiva

- ter o nome da empresa ou do próprio produto
- descrever as características do produto
- ter referências à qualidade de produto
- ...

### Marca

Em alguns casos, por exemplo no caso de um produto que ainda não existe no mercado, poder-se-á escolher uma marca para o produto e mesmo patenteá-la, para que seja exclusiva.

O facto de o produto estar associado a uma marca poderá ser uma forma de marketing muito proveitosa caso se consiga que essa marca tenha uma imagem de qualidade no mercado.

---

## POSICIONAMENTO

Deverá ser analisada a percepção que o consumidor tem do nosso produto e qual o seu posicionamento face aos produtos concorrentes. A análise da concorrência e do nosso posicionamento face à mesma será abordada num dos capítulos seguintes.

Chegou o momento de responder às seguintes questões:



Qual é a actividade principal da empresa? (produto central)

Que características tornam o meu produto diferente dos outros?

Que ofertas se dão ao cliente? (produto melhorado – valor acrescentado)

Que nome comercial terá o meu produto?

## Mercado e Envolve

*"A vida apresenta-se cheia de maravilhosas oportunidades brilhantemente disfarçadas de obstáculos intransponíveis."*

Anónimo

Um mercado para um produto – ou para um negócio – é um conjunto de clientes com determinadas necessidades por satisfazer, recursos para pagar a satisfação dessas necessidades e desejo de as satisfazer. Ou seja, não basta detectar necessidades no mercado para podermos assumir que temos um público para o nosso produto. É necessário que os clientes tenham recursos, e além disso, tenham intenção efectiva de comprar. Se faltar algum destes componentes, não haverá cliente.

O primeiro passo numa análise ao mercado será portanto avaliar o nosso cliente e o seu poder de compra.

Uma vez detectado o nosso mercado temos que obter o máximo de informação a seu respeito.

---

### ■ DADOS IMPORTANTES SOBRE O MERCADO

- Tamanho: número de clientes, volume de vendas, área geográfica...
- Evolução: Expansão? Declínio? Estabilidade?
- Os produtos oferecidos/existentes.
- Concorrentes: quem são? Como vendem?
- Os sistemas de distribuição utilizados.
- Sazonalidade: existência de épocas de trabalho e outras sem actividade.

---

### ■ TIPOS DE MERCADO

**Do ponto de vista da concorrência devemos avaliar em que tipo de mercado nos vamos inserir:**

#### **Concorrência perfeita**

Situação em que existe um grande número de compradores e vendedores, de forma que nenhum deles pode dominar o mercado isoladamente. Ex: pequeno comércio de vestuário, sapatos, etc.

#### **Monopólio**

Situação em que o mercado é dominado por um único vendedor. Ex: EDP. Nesta situação o vendedor/produtor, sendo o único a oferecer o produto, tem total autonomia para determinar a quantidade e preço de mercado.

#### **Oligopólio**

Situação em que no mercado existe um escasso número de vendedores face a um número elevado de compradores. Ex: telecomunicação fixa e móvel. No caso de uma forte imagem de marca de algumas empresas, o oligopólio pode transformar-se praticamente em monopólio ("oligopólio de marcas"). Ex: Microsoft.

#### **Outros**

Poucos compradores e muitos vendedores. O domínio de mercado está nas mãos dos compradores. Ex: grandes superfícies comerciais como o Continente, Pingo Doce, Jumbo, e muitos outros largamente conhecidos.

#### **Do ponto de vista do produto:**

##### **Produtos de consumo imediato**

Ex: frutas, verduras.

##### **Produtos de longa duração**

Ex: electrodomésticos

##### **Serviços**

Ex: desenvolvimento de aplicações multi-média para as empresas.

### Do ponto de vista do âmbito geográfico:

**Mercados locais** - Ex: concelho onde se vai situar

**Mercados regionais** - Ex: Trás-os-Montes e Alto Douro

**Mercados nacionais** - Ex: todo o país

**Mercados internacionais** - Ex: alguns países europeus

**Mercado global** - Todo o mundo

### Deve então depois desta reflexão responder claramente à seguinte pergunta:

Que características possui o mercado onde pretende introduzir os seus produtos?

---

## ■ SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Segmentar o mercado trata-se de entre toda a população possível, encontrar o nosso público-alvo, ou seja aqueles a quem o nosso produto poderá mais interessar: os nossos potenciais clientes.

### Critérios de segmentação:

Existem inúmeros critérios de segmentação do mercado, no entanto, os mais conhecidos são:

- **critérios geográficos:** cidade, região, clima.
- **critérios demográficos:** idade, sexo, profissão.
- **critérios económicos:** poder de compra, vendas anuais, orçamento disponível.
- **critérios culturais:** amantes da música, do desporto...
- **critérios sociais:** religião, ideias políticas...

Aplicando estes critérios podemos classificar os clientes segundo o seu poder de compra, localização geográfica e graus de necessidade. O resultado desta operação, designada como segmentação do mercado, são os

diferentes grupos de clientes ou segmentos de mercado. A vantagem deste exercício está na possibilidade de concentrar a nossa empresa ou produto em alguns segmentos, que sejam mais acessíveis ou praticáveis e por isso mais viáveis.

### Utilidade da segmentação:

Em termos gerais, permite uma maior compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, e das suas respostas às ofertas existentes ou potenciais.

Especificamente a segmentação permite alcançar alguns benefícios básicos:

- Ajuda a detectar oportunidades de negócio. Ou seja, podemos encontrar segmentos não satisfeitos e, portanto, explorá-los.
- Estabelecer prioridades.
- Facilita a análise da concorrência.
- Facilita o ajuste das ofertas de produtos a necessidades específicas.
- Identifica potenciais clientes para o nosso produto.

---

## ■ ANÁLISE DA ENVOLVENTE

Uma vez identificado o mercado potencial, devemos analisar passo a passo a envolvente, ou seja:

### PROCURA

A procura que existe no mercado para o nosso produto no segmento correspondente aos nossos potenciais clientes. Devemos analisar as necessidades que os nossos produtos poderão satisfazer, com o objectivo de determinar se estas estão ou não colmatadas e detectar os nichos existentes.

### BARREIRAS DE ENTRADA

Devem ser analisadas as barreiras de entrada que dificultam a implementação da nossa empresa ou produto num determinado sector de mercado. Desta forma será mais fácil formular a estratégia adequada para as superar. As barreiras mais frequentes são:

- Economias de escala (os custos de produção diminuem à medida que se produz mais, sendo esta situação mais vantajosa para as empresas consolidadas no sector).
- Diferenciação do produto mediante patentes e marcas.
- Dificuldades para aceder a canais de distribuição.
- Necessidade de realizar grandes investimentos para arrancar com a actividade.
- Matéria-prima cara ou pouco acessível.

### O CLIENTE

É neste ponto que se devem identificar as necessidades do cliente potencial, sendo também importante diferenciar quem pode tomar a decisão de compra e quem consome o produto. Por exemplo, no caso dos **brinquedos** em que o consumidor é a criança, mas os compradores são os pais.

- Identificar as necessidades do nosso cliente.
- Diferenciar o cliente potencial segundo as suas características, necessidades e motivações que induzem a compra.

Devemos colocar-nos na posição do cliente e adoptar a sua visão acerca do nosso produto ou serviço.

### A CONCORRÊNCIA

Uma vez identificado o mercado potencial, chega o momento de analisar a concorrência. Devemos determinar os pontos fortes e fracos da concorrência e compará-los com os nossos. Para analisar o nível da concorrência, nada melhor do que aproximar-nos dela e, inclusivamente, experimentar os seus produtos/serviços.

Desta forma, poderemos analisar como é efectuado o atendimento e ver os seus catálogos. Depois de compilada toda a informação, podemos definir a estratégia a utilizar para nos diferenciarmos dos nossos concorrentes.

- Analisar os seus pontos fortes e fracos.
- Aproximarmo-nos do concorrente, inclusivamente experimentar o seu produto (vendas, recursos humanos).
- Compilar a máxima informação possível sobre o(s) concorrentes (s).
- Definir a estratégia a seguir para nos diferenciarmos.

---

### ■ A ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma avaliação integrada das **FORÇAS**, **FRAQUEZAS**, **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** com uma análise da empresa tanto interna como externa, que tem por objectivo auxiliar a avaliação da viabilidade da ideia de negócio e a introdução de melhorias.

**FORÇAS** (S - *strengths*): elemento interno da empresa que lhe é favorável. Ex.: qualidade dos produtos, recursos humanos qualificados, boa localização, etc.

**FRAQUEZAS** (W - *weaknesses*): elemento interno da empresa que lhe é desfavorável. Ex.: Limitação de espaço, equipamentos obsoletos, etc.

**OPORTUNIDADES** (O - *opportunities*): situação de envolvente favorável à empresa. Ex.: Mercado em expansão, pouca concorrência, possibilidade de abertura a novos mercado, etc.

**AMEAÇAS** (T - *threats*): situação de envolvente desfavorável para a empresa. Ex.: crise económica, declínio do produto em causa.

A conjugação destas componentes coloca o empreendedor em condições de delinear estratégias para potenciar as forças e aproveitar as oportunidades ao mesmo tempo que colmata as fraquezas e minimiza os impactos das possíveis ameaças.

## ANÁLISE SWOT

Exemplo de uma empreendedora que irá criar um negócio de Intérprete Ambiental vocacionado para turistas no Douro.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p><i>Aspectos da envolvente que possam favorecer a actividade da empresa ou representar oportunidades para o desenvolvimento desta.</i></p> <p><b>Ex.: Afluxo crescente de turistas no Douro com motivações em Ecoturismo, especialmente Alemães.</b></p>	<p><i>Aspectos da envolvente que possam representar constrangimentos ao desenvolvimento da actividade da empresa</i></p> <p><b>Ex.: Elevada sazonalidade da actividade que concentra 80% da actividade em 4 meses do ano (verão).</b></p>
<p><b>FORÇAS</b></p> <p><i>Aspectos positivos intrínsecos à empresa e/ou empreendedor (pontos fortes)</i></p> <p><b>Ex: Competências em engenharia do ambiente e em interpretação ambiental (ambas reconhecidas).</b></p>	<p><i>Estratégia a desenvolver para aproveitar as oportunidades do mercado potenciando as forças da empresa.</i></p> <p><b>Ex: Formatar um circuito de interpretação ambiental nas áreas protegidas no âmbito do turismo de natureza.</b></p>	<p><i>Estratégia a desenvolver para minimizar os constrangimentos que a envolvente apresenta aproveitando os pontos fortes da empresa.</i></p> <p><b>Ex: Estabelecer parcerias com os operadores dos passeios fluviais no Douro.</b></p>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p><i>Aspectos negativos intrínsecos à empresa e/ou empreendedor (pontos fracos).</i></p> <p><b>Ex: Não tem conhecimentos da língua Alemã.</b></p>	<p><i>Estratégia a desenvolver para colmatar os pontos fracos da empresa pelo aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece.</i></p> <p><b>Ex: Frequentar formação intensiva e especializada em Alemão.</b></p>	<p><i>Estratégias alternativas a desenvolver que permitam resolver as fraquezas internas apontando para oportunidades de longo prazo sugeridas pelas ameaças</i></p> <p><b>Ex: Formatar um serviço de Inverno vocacionado para turistas na Serra da Estrela.</b></p>



## Os Clientes

*“Se providenciarmos a satisfação plena do cliente seremos lucrativos.”*

**John Young, ex-presidente de Hewlett Packard**

### ■ A CONCORRÊNCIA E A DIFERENCIAÇÃO

Antes de analisar os clientes, é importante pensar nos factores exógenos que condicionam a nossa entrada no mercado, nomeadamente no tipo de concorrência que temos que enfrentar.

#### Concorrência directa

É aquela em que a estratégia concorrencial das empresas incide no preço, já que produtos oferecidos são similares.

Ex: Chamadas telefónicas mais baratas para determinados horários ou destinos.

#### Concorrência por Diferenciação

É aquela em que através da introdução de valor acrescentado ao produto/serviço se diferencia o mesmo do concorrente, destacando-se, por exemplo, pela qualidade, pelo serviço pós-venda, pela especialização, etc...

Ex.: O serviço de acesso à Internet com ADSL.

De acordo com estes factores poderemos optar por uma das estratégias seguintes:

#### Estratégia de mercados não diferenciados

A situação de mercado é ignorada, ou seja, a mesma estratégia é dirigida da mesma forma a todos os sectores. São satisfeitas procuras diferentes com um mesmo produto.

#### Estratégia de mercados diferenciados

Preços personalizados e estratégia de marketing específica para cada segmento de mercado. Aplicáveis sempre e quando exista uma série ou gama de produtos.

### Estratégia de concentração

A empresa especializa-se unicamente num segmento, ignorando tudo o resto. Estratégia típica das pequenas empresas que, ao não poderem abranger todo o mercado, se especializam num determinado segmento de mercado.

### ■ OS CLIENTES

Agora que se conhecem os segmentos de mercado a atingir, o objectivo a desenvolver será a identificação do tipo de Cliente.

### A - QUEM SÃO E COMO SÃO OS NOSSOS CLIENTES?

A resposta a esta questão permitirá determinar se o produto/serviço, que inicialmente parecia tão bom, se adapta às necessidades e desejos de determinado cliente tipo. Permitirá também conhecer com um elevado grau de pormenor como é o cliente, como pensa e, principalmente, do que é que necessita.

#### Público-alvo: perfil do cliente

Na definição do Público-alvo, devemos ter em conta diferentes aspectos:

##### Geográficos:

- Localização da empresa/população ou grupo de empresas que pretendemos abranger;
- Local de residência, características gerais: espaço rural, urbano, dormitório, zona residencial...

##### Demográficos:

- **Sexo:** se o produto é dirigido a homens, a mulheres ou a ambos;
- **Idade:** idade média que se quer abranger;
- **Nível de formação:** a forma de comunicar com o cliente será diferente consoante o nível de escolarização;

- **Poder económico:** ter-se-ão em conta as possibilidades e os recursos económicos dos clientes, com o objectivo de satisfazer as suas necessidades;
- **Estilos de vida:** dependendo do estilo de vida, o público terá tendências de compra específicas.

#### Sociais e Culturais:

- **Modas:** determinar se seguem com frequência a moda ou se, pelo contrário, não a seguem de todo.

Nesta fase, propõe-se um conjunto de perguntas sobre o cliente, que será interessante delinear:



Quem são os meus clientes?  
Onde estão?  
Quantos são?  
Que perfil tem o cliente? Como é?  
Porque compra o meu cliente?  
*(conhecer o que é que o cliente procura no  
nosso produto e quais os factores que o  
influenciam na compra)*

Quando e porque compra?  
*(pensar no momento em que compra e com  
que frequência o faz.)*

Em que lugar compra?  
*(lugar físico onde normalmente adquire o  
produto.)*

Quanto compra?  
*(quantidade de produto, se aproveita para  
comprar várias unidades de uma só vez ou  
em diferentes vezes.)*

Que necessidades do cliente podemos  
satisfazer?  
Que preferências tem?  
Que qualidade procura no produto/serviço?  
Que preço estará disposto a pagar?

Para efectuar esta pesquisa será importante o contacto com organismos nacionais e regionais que disponibilizem informação estatística, sobre o sector etc., mas deve lembrar-se que os seus

contactos pessoais são também uma fonte de informação importante, já que lhe podem dar uma perspectiva do ponto de vista do cliente.

## B - ADEQUAÇÃO DO PRODUTO AO CLIENTE

Nos últimos anos tem vindo a assumir-se cada vez mais um novo conceito: o tratamento dado ao cliente como indivíduo, ou seja, o atendimento personalizado que implica um conhecimento do cliente que nos permita adequar os nossos produtos ao seu perfil.

Nem todos os clientes são iguais. Será mais económico fidelizar um cliente do que captar um novo, portanto, é essencial dirigir-lhe o nosso produto.

#### Conselhos a seguir:

- Identificar as necessidades do cliente pela sua perspectiva e não da nossa perspectiva de venda;
- Cumprir com as expectativas do cliente;
- Colocarmo-nos no lugar de cliente e adoptar a sua visão sobre o nosso produto/serviço;
- Considerar cada negócio (cada vinda do cliente ao nosso estabelecimento) como o início de uma relação a longo prazo.

## C - FACTORES QUE INFLUENCIAM A COMPRA

Quando o cliente se propõe a comprar um produto há uma série de factores que influenciam o seu comportamento em função das suas necessidades, ou seja, as condições pessoais do comprador vão influenciar o seu processo de compra.

- Características demográficas: sexo, situação familiar...
- Características socio-económicas: situação laboral, património, dinheiro...

## A Concorrência

*“Se conheces o inimigo e te conheces a ti mesmo, não precisas de temer o resultado de cem batalhas. Se te conheces a ti mesmo e não conheces o inimigo, por cada vitória sofrerás também uma derrota. Se não te conheces a ti mesmo nem conheces o teu inimigo, perderás todas as batalhas.”*

Sun Tzu, A Arte da Guerra

---

### CONCORRENTES DIRECTOS E INDIRECTOS

As nossas empresas concorrentes são aquelas que oferecem produtos/serviços que satisfazem as mesmas necessidades que o produto/serviço oferecido pela nossa empresa.

Além dos concorrentes directos (os actuais, existentes) há que ter em conta os indirectos (potenciais, os que não estão ainda no mercado mas que poderão entrar).

**Existem diferentes níveis de concorrentes, baseados no conceito de substituição do produto (ou seja, em que o produto pode ser facilmente substituído por outro com características semelhantes):**

- Empresas que oferecem um produto/serviço similar e a clientes similares aos nossos.
- Empresas que oferecem produtos diferentes mas que satisfazem as mesmas necessidades.

**Vejamos como podem surgir os concorrentes potenciais:**

- Introdução de produtos novos e revolucionários por empresas que não são concorrentes.
- Expansão do mercado (entrada de novas empresas a vender o mesmo produto que nós).

- Expansão do produto (introdução no mercado dos mesmos produtos mas com melhorias significativas).
- Determinados clientes são potenciais concorrentes. Quando fornecemos alguns produtos para empresas podem passar elas próprias a produzi-los, ou adquiri-los directamente aos produtores quando nós somos distribuidores.

---

### PONTOS FORTES, FRACOS E DIFERENCIAÇÃO

Analisar os pontos fortes da concorrência é um aspecto fundamental: Em que é que se destacam? Que valor acrescentado têm os seus produtos?

É importante ainda encontrar os seus pontos fracos: no que é que podem melhorar, onde falham. Se conhecermos os pontos fracos da concorrência poderemos evitar cometer os mesmos erros. O ideal é observar a concorrência e procurar a diferenciação.

**Se observarmos que são bons naquilo que fazem, no entanto, perdem demasiado tempo na sua execução, devemos fazê-lo igual ou melhor, mas em menos tempo.**

A **pesquisa e avaliação da concorrência** exigem algum trabalho de busca de informação que muitas vezes exigirá mesmo a realização de visitas aos concorrentes e uma avaliação directa do

seu trabalho, do tratamento que oferecem aos clientes, etc.

Assim, um primeiro passo deverá ser fazer uma **listagem de todas as empresas no mercado** que de alguma forma poderão exercer algum tipo de concorrência à nossa empresa/produto.

Em seguida deveremos **seleccionar algumas dessas empresas** para as analisarmos mais aprofundadamente.

Um dos **critérios de selecção** poderá ser escolher **bons exemplos dentro da nossa actividade** para fazermos comparações. Ou seja, se pretendermos abrir uma papelaria, devemos compará-la com as papelarias líderes no sector, que poderão ser um exemplo daquilo que se faz bem.

Outro critério será seleccionar aquelas **empresas que nos poderão fazer concorrência mais directamente**, por ter uma dimensão idêntica à nossa, por se situarem na mesma área geográfica, por estarem direccionadas para o mesmo segmento de mercado que a nossa empresa, etc.

Em qualquer dos casos, devemos entrar, observar, comparar, analisar e recolher algumas ideias para o nosso negócio.

Relativamente aos **líderes de mercado** é importante observar em que é que se diferenciam dos restantes, o que é que fazem de especial (por exemplo o serviço, as ofertas, montras atractivas, decoração...), tomar nota e aplicá-lo ao nosso negócio.

Devemos ainda avaliar o tipo de tratamento que as concorrentes oferecem ao cliente, o seu produto e encontrar pontos que possamos melhorar e diferenciar no sentido de cativar o cliente.


**Para o exercício seguinte, pense num provável concorrente e seja capaz de comparar os seus produtos com os da concorrência.**

*PONTOS FORTES:* O que é que a concorrência faz de bem?

*PONTOS FRACOS:* No que é que falha a concorrência?

*DIFERENCIAÇÃO EM COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA:* Como podemos melhorar relativamente aos nossos concorrentes?

Estes são os pontos gerais de análise da concorrência. Para avaliar pontos fortes e fracos é pertinente responder o mais detalhadamente possível a uma série de questões mais específicas, entre as quais:



Quem são os meus concorrentes?

Há quanto tempo estão no mercado?

Qual a sua dimensão (volume de vendas, número de funcionários)?

Quais são os aspectos em que se diferenciam pela positiva (relação preço-qualidade, inovação nos produtos, boa assistência pós-venda)?

## A Distribuição

*"[No futuro] o habitante de Londres, enquanto beberica o seu chá matinal, poderá encomendar por telefone os mais variados produtos do mundo inteiro, nas quantidades que considere adequadas, com a expectativa justificável da sua pronta entrega no seu domicílio."*

**Em 1919, John Maynard Keynes, economista**

A distribuição é um conjunto de actividades que gerem a transferência dos produtos desde o produtor ao consumidor, com o objectivo de colocá-los no local adequado e em tempo oportuno.

### **Como fazer chegar o produto ao cliente?**

Ao escolher a distribuição comercial do produto, devemos ter em conta a dispersão geográfica, o nível de consumo, as características do produto e a segmentação do mercado.

Qualquer que seja o produto que tenhamos, perderemos dinheiro se não o fizermos chegar ao consumidor nas condições ideais e no menor tempo.

---

### **OS PRODUTOS TÊM QUE SER DISTRIBUÍDOS; OS SERVIÇOS PRESTADOS.**

Seja qual for o negócio/ideia de negócio, existem duas formas principais de fazer chegar o produto/serviço às mãos do consumidor:

#### **Vender directamente ao cliente**

Neste caso, em que não existem intermediários, a empresa produtora recebe todas as receitas das vendas, no entanto, tem que assegurar que a eficiência na distribuição dos produtos não falha, caso contrário também assumirá todos os prejuízos. Ou seja, terá que ser tão profissional como os distribuidores e a um custo semelhante.

#### **Através de Intermediários:**

Permite evitar grande parte dos trâmites ao produtor pois este terá apenas que assegurar o fornecimento aos distribuidores. Neste caso normalmente existem dois intermediários entre o produtor e o consumidor – o grossista e o retalhista.

Para determinar o tipo de distribuição a adoptar, teremos que ter em conta os seguintes aspectos:

- A capacidade de produção;
- Os recursos financeiros próprios;
- A distribuição da concorrência em determinado mercado.

Outro aspecto muito relevante é a perecibilidade do produto. Ou seja, no caso de produtos muito perecíveis, como é o caso dos alimentos frescos (hortícolas, frutas, legumes) não é conveniente escolher um circuito de distribuição muito longo, com armazenagem prolongada dos produtos, pois existe um risco dos mesmos não chegarem nas melhores condições ao consumidor. Por isso, a preocupação na distribuição terá também que entrar em linha de conta com aspectos como:

- Localização geográfica dos clientes;
- Rapidez de colocação dos produtos;
- Acondicionamento dos produtos no transporte.

**Uma reflexão muito importante que os produtores terão que fazer na concepção do seu negócio é sempre:**

*Como fazemos chegar o nosso produto ao consumidor?*

## O CANAL

Antes do produto chegar aos clientes, percorrerá diferentes etapas ou escadas, sem sofrer alterações na sua natureza ou forma.

Para isso devemos ter em conta a classe de canais a utilizar, podendo ser:

### Circuito curto

Sem intermediários, não é o mais comum para produtos de consumo. É utilizado quando a produção e o consumo estão próximos e têm um volume reduzido. É mais comum nos sectores industrial e de serviços.

### Circuito intermédio

Nos mercados de consumo normalmente o circuito, é constituído pelo fabricante → retalhista → consumidor, sendo estes os canais mais comuns até ao consumidor.

### Circuito alargado

No mínimo intervêm o fabricante, o grossista, retalhista e consumidor; é o canal típico de um grande número de produtos de consumo, especialmente de produtos de compra frequente.

Mais importante que conhecer os canais e circuitos de distribuição será saber que circuito é utilizado para o nosso produto e em que fase do circuito nos situamos.

Só teremos que nos preocupar com o circuito a utilizar se formos os produtores, caso sejamos distribuidores (grossistas ou retalhistas) a nossa preocupação terá que ser o nosso posicionamento nesse circuito. No entanto, temos sempre que nos preocupar em como fazer colocar o produto no cliente.

### CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:

Existem alguns canais de distribuição mais tradicionais.

No entanto, temos que considerar que os desenvolvimentos tecnológicos, expandiram o espectro de canais de distribuição, sendo agora esse leque muito mais alargado.

Alguns dos mais habituais são os seguintes:

- Distribuidores: Grossistas e Retalhistas
- Agentes externos ou comissionistas
- *Franchising*
- Pontos de venda próprios
- Agentes de venda próprios
- Correio directo
- Centro de chamadas
- Venda por catálogo
- Internet ou *e-commerce*



Que canal de distribuição será mais adequado para o nosso produto?

Em que medida as novas tecnologias poderão facilitar a distribuição do nosso produto?

## O Preço

*“Só o tolo confunde o valor com o preço.”*

**António Machado, escritor**

---

### ■ DETERMINAÇÃO DO PREÇO

#### **A que preço vendemos o nosso produto?**

Esta é uma pergunta que se nos coloca quando temos um produto para vender; se é demasiado alto, os clientes não estarão interessados em comprá-lo; se pelo contrário, é demasiado baixo podem pensar que não somos profissionais qualificados ou que o produto não é bom.

A fixação do preço é uma das tarefas mais difíceis no início da actividade. No entanto, é um aspecto determinante já que é a partir do preço que se vai aferir o volume de negócio que se pode obter: vendas totais, *cash-flow* (entradas e saídas de dinheiro) e lucros.

Desde o início que se deve adoptar um sistema de preços que permita fixar o preço de um produto/serviço novo rapidamente, particularmente quando oferecemos um número alargado de produtos/serviços (como por exemplo no caso de um supermercado).

O lucro está indubitavelmente ligado aos preços praticados, pelo que é essencial determinar a relação entre o produto, preços e quantidades que podem ser vendidas.

#### **Os preços podem fixar-se de diferentes formas:**

##### **Fixação do preço a partir do custo**

Determina-se o custo de produção (ou aquisição) e armazenagem do produto, para depois lhe acrescentar os custos inerentes à actividade assim como a margem de comercialização. O resultado é o preço.

Este tipo de fixação de preço ocorre particularmente na venda de produtos de consumo. Ao custo da compra dos artigos, é acrescentada uma percentagem que cubra outros custos para além do lucro. Estabelece-se o preço ao pormenor.

##### **Desenvolver o método da margem standard**

Se o produto o permitir e adoptarmos um procedimento de custos acrescido por uma margem, deveríamos aplicar uma margem standard (uma margem média para todos os produtos).

Reunindo todos os dados de custos do produto, calculamos posteriormente uma percentagem simples de custos fixos sobre o custo básico e obteremos o preço.

### Fixação do preço segundo a percepção do cliente

Se conseguirmos aumentar a “percepção” do cliente sobre o nosso produto, ele estará disposto a pagar mais por ele. Por exemplo: um cliente estará normalmente disposto a pagar mais por um produto associado a uma marca conotada com uma maior qualidade e/ou prestígio do que pelo mesmo produto quando não associado a essa marca.

Neste caso pode dizer-se que o “preço percebido” pelo cliente é superior ao “preço normal” do produto se tivermos apenas em conta os custos de produção. Portanto se conseguirmos aumentar o preço percebido poderemos praticar margens de lucro mais elevadas.

Normalmente preços elevados estão associados com a qualidade e com o serviço. A coerência é de qualquer forma imprescindível: um produto com um preço elevado não pode ser de baixa qualidade.

---

## ■ ESTRATÉGIA DE PREÇOS

A fixação do preço depende também da postura e imagem que pretendemos ter no mercado pelo que as estratégias de fixação de preços são diversas consoante os objectivos de captação de clientes que queremos atingir.

### Estratégia de fixação de preços elevados

Fixa-se um preço elevado para um determinado sector de mercado. Existem clientes que têm acesso a esse produto pelo poder de compra e estão dispostos a pagar a novidade.

### Estratégia de seguir a procura

O produto sofre uma série de alterações ou transformações de modo a distinguir-se dos modelos anteriores e a acompanhar as exigências da procura.

Podem modificar-se determinados aspectos, tais como: a aparência, distribuição, embalagem ou recipiente que justifiquem uma alteração no preço.

### Estratégia de preços de penetração

O preço de penetração consiste em definir um preço muito baixo para poder entrar e expandir-se no mercado de forma rápida, podendo ser aumentado depois de uma quota de mercado conquistada.

### Estratégia baseada no custo

Baseia-se no cálculo dos custos de produção e comercialização e acrescenta uma margem suficiente para cobrir os custos fixos e obter lucro.

### Estratégia baseada no lucro

Cria-se um objectivo anual de lucros e define-se a quantidade de produtos e preço proporcional para alcançar essa meta.

---

**Depois de ler este capítulo, será importante, então, responder às seguintes perguntas:**



Que estratégia será utilizada para estabelecer o preço dos nossos produtos?

Qual será o preço que os clientes estarão dispostos a pagar pelo produto?

Quais são as margens praticadas normalmente neste sector de actividade?

Irei praticar a mesma margem para todos os produtos ou margens diferenciadas?

Que sistema de fixação de preços irei então adoptar?



## A Promoção

*“Nós não vendemos batons, mas sim beleza.”*

**Especialista de Marketing da Avon**

### MEIOS DE PROMOÇÃO

Um aspecto muito relevante no negócio é a forma como o apresentamos, como o damos a conhecer, enfim como oferecemos o produto ao cliente. Se nos limitarmos a ter um produto para vender, sem fazermos um esforço por darmos a conhecer o nosso produto, por muito bom e interessante que possa ser do ponto de vista do cliente dificilmente o conseguiremos fazer sair da “loja”. Há que o mostrar ao cliente! E existem diversas formas de o fazer.

#### ■ PUBLICIDADE

A publicidade é um processo de comunicação de carácter impessoal e controlado que, através de meios massivos, pretende dar a conhecer um produto, serviço, ideia ou instituição com o objectivo de informar e influenciar na sua compra ou aceitação no mercado.

A publicidade da empresa dirige-se aos seus potenciais clientes, para isso identificamos previamente o nosso público-alvo.

#### Que objectivos poderão ser alcançados com a publicidade à empresa?

1. Gerar procura.
2. Informar acerca da disponibilidade de produtos.
3. Gerar conhecimento da marca.
4. Criar imagem.
5. Transmitir boa imagem do produto.
6. Estimular a acção de compra por impulso.
7. Aumentar a quota de mercado, no caso de empresas já instaladas.
8. Alcançar novas zonas geográficas, no caso de empresas já existentes.

#### Que tipo de publicidade podemos fazer à nossa empresa?

Dependendo das necessidades e do público-alvo que se queira atingir, podemos fazer publicidade de diferentes formas:

- Anúncios em jornais e revistas
- Rádio
- Televisão (embora mais cara).
- Internet (com *site* próprio ou fazendo publicidade em *sites*)
- Representação visual publicitária (rótulos, legendas...)
- Representação gráfica (catálogos, folhetos...)

#### As perguntas que deve colocar são:



Que publicidade seria mais eficiente no caso dos meus produtos e do tipo de cliente?

É o custo dessa publicidade comportável? Se não, quais as alternativas?

#### ■ VENDAS PROMOCIONAIS

As vendas promocionais pretendem alcançar os seguintes objectivos:

- Estimular os consumidores a comprar.
- Dar a conhecer os produtos.
- Apoiar a eficácia das vendas.
- Facilitar as vendas pelos intermediários.

Uma boa promoção das vendas garante um aumento nas mesmas num curto espaço de tempo, estimulado pela vantagem acrescida da oferta que normalmente acompanha o produto.

## Porquê recorrer às vendas promocionais?

### ▪ Lançamento e melhoria do produto

Durante o lançamento dos nossos produtos procura-se que o público-alvo os experimente. Aplica-se também no caso de melhoria do produto ou na ampliação da gama de produtos que queremos levar o cliente a experimentar.

### ▪ Travar as acções da concorrência

Pode acontecer que as empresas concorrentes desenvolvam estratégias de marketing que possam atrair uma parte do nosso público-alvo. Uma promoção no tempo certo pode travar a estratégia da concorrência.

### *Técnicas de vendas promocionais:*

- Vendas com presente (consiste em oferecer ao consumidor um presente pela compra do produto)
- Ofertas promocionais. Ex: isqueiros, esferográficas...
- Sorteios e concursos
- Cupões de desconto
- Amostras
- Provas
- Descontos, saldos e liquidações
- Recargas



Que tipo de promoções posso desenvolver para o meu produto?

## ■ MERCHANDISING

É um conjunto de actividades relacionadas com o tipo de exposição e apresentação que se faz do próprio produto e que tem por objectivo a sua promoção.

O *merchandising* surge como uma necessidade imposta pelas modificações nos métodos de venda, relativamente à situação do produto face ao consumidor rodeado pela concorrência.

## Que efeitos provoca?

### ▪ No comprador

Um impulso de compra. Ver e comprar. Quem é que já não comprou alguma coisa enquanto espera na fila do supermercado?

### ▪ No produtor

Apresenta os seus produtos da forma mais atractiva possível com o objectivo de incentivar a compra, potenciando o aumento das vendas.

## O que podemos fazer para atrair os nossos clientes?

Para atrair clientes para o nosso negócio temos que chamar a sua atenção. Para isso é necessário considerar diferentes aspectos: a forma como o produto está exposto na prateleira; a visibilidade do ponto de vista do cliente.

O negócio deve ser atractivo, desde a fachada até ao letreiro, a decoração interior, passando pela decoração da montra, já que são estes aspectos que chamarão a atenção do cliente sobre o estabelecimento e sobre o produto.



Que fazer para chamar a atenção dos potenciais clientes do ponto de vista da estética e apresentação do produto?

## ■ MARKETING DIRECTO

Nos últimos anos, o Marketing directo adquiriu muita importância para as empresas, já que é um meio de promoção mais económico que a publicidade e permite dirigir-nos de forma personalizada aos nossos clientes.

### O que é?

É a comunicação através de determinados meios (como o correio ou e-mail), oferecendo a possibilidade de

suscitar uma reacção por parte do cliente relativamente ao nosso produto/serviço.

### Que objectivos?

- Ganhar novos clientes
- Fidelizar os que já se têm

### Como funciona?

A empresa estabelece um contacto directo com os seus clientes reais e potenciais, mediante o qual, poderá fazer uma oferta adaptada e personalizada a cada um, individualizando o atendimento. É também uma forma de promover a imagem da empresa.

### Que ferramentas se utilizam no Marketing directo?

Dependendo do destinatário e conhecendo as suas reacções, podemos recorrer a:

- *Mailling*
- Telefone
- Fax
- Correio electrónico

Este tipo de marketing directo só pode ser utilizado quando temos uma base de dados com os contactos dos clientes. Se não tivermos qualquer informação acerca dos destinatários, utilizaremos outras técnicas de marketing, tais como:

- Anúncios
- Folhetos, catálogos
- Spots de rádio
- Internet



Que método de marketing directo utilizarei para a minha empresa? Porquê?

**Cliente)**

Vender é vital para que o negócio funcione. É necessário dar alguma importância à venda pessoal dos produtos já que poderá ser importante em algumas actividades.

A venda pessoal permite estar em contacto com o cliente, obtendo informação sobre as suas necessidades,

desejos e gostos. Normalmente, as empresas que iniciam a actividade não podem contratar vendedores antes de estarem estabelecidas no mercado. A solução para estes casos será a venda pessoal feita pelo próprio empresário.

### Pré-venda

Antes do início da venda dos nossos produtos, deve-se determinar quem serão os nossos potenciais clientes; pessoas ou empresas e adaptar o nosso discurso às suas diferentes naturezas e necessidades.

### Iniciar a venda

Uma vez feitas as saudações de cortesia: "Bom dia. Como está?", pode dar-se início à venda, tendo em conta os objectivos determinados, de duas formas:

1. Fazer uma apresentação do produto/serviço que pretendemos oferecer sendo que a exposição não deve ser demasiado alargada, nem difícil.
2. Se pretendermos iniciar a venda com uma pergunta, temos que prever possíveis respostas dos potenciais clientes para prepararmos antecipadamente as respostas.

### Estabelecer a necessidade

Uma vez iniciada a venda, há que descobrir as necessidades do nosso cliente, tentando obter o máximo de informação possível para poder oferecer-lhe o produto que ele necessita. Muitas das vezes os clientes não têm consciência daquilo de que necessitam. É nesta fase que entra a nossa capacidade de persuasão e de convencer o cliente.

### Utilizar perguntas fechadas

Permitirão aligeirar a nossa apresentação, obtendo informação concreta sobre o cliente auxiliando-o na tomada de decisões.

### Fazer a Oferta

O momento de propor a oferta chega quando o cliente sabe aquilo que necessita e está disposto a satisfazer essa necessidade. É muito importante ajudá-lo a determinar essa necessidade

antes de efectuar a oferta. Desta forma não nos arriscamos a um NÃO redondo ou a um NÃO ME INTERESSA.

### Argumentação

Devemos preparar argumentações sólidas para defender o nosso produto perante possíveis dúvidas que o cliente poderá ter.

### Decisão

Uma vez estudada a oferta, o cliente estará preparado para tomar a decisão, é o momento de conclusão da venda.



Quais os meus argumentos de venda?

## ■ RELAÇÕES PÚBLICAS

As relações públicas encarregam-se de manter e estabelecer relações de confiança entre a empresa e o seu público. O objectivo final será a sua aceitação e reconhecimento pela sociedade. Esta política de comunicação ajuda a criar uma imagem corporativa, potenciando resultados a longo prazo e de forma indirecta.

### Técnicas de Relações Públicas

- Patrocínios
- Actos sociais
- Feiras, salões e exposições
- Brindes da empresa



As relações públicas são necessárias à sua empresa?

Que técnicas de relações públicas lhe seriam úteis?

## ■ SERVIÇOS: COMO TORNÁ-LOS TANGÍVEIS

A promoção de um serviço representa dificuldades acrescidas relativamente a um produto dada a sua não tangibilidade, ou seja, dado o facto de não se tratar de um objecto físico que o cliente pode observar e tocar. O que temos que conseguir é que os serviços se convertam de certa forma em tangíveis. Para o conseguir, podemos:

### ▪ Estandardizar o processo:

O serviço realiza-se sempre da mesma forma; o cliente sentir-se-á satisfeito já que as expectativas relativamente ao serviço serão sempre as mesmas.

### ▪ Tornar o serviço tangível:

O produto pode ser visto, comparado e inclusivamente provado; com um serviço esta situação já não é possível. Para tornar o serviço tangível utilizam-se catálogos, cartões de visita, a imagem da empresa; desta forma o cliente associará essa imagem com o serviço prestado pela empresa.

**Exemplo 1:** Podemos tornar tangível o serviço de um restaurante através da amabilidade e cortesia de todos os empregados. Ou se esse restaurante tem uma decoração divertida ou cadeiras para crianças, certamente diferencia-se positivamente dos restantes para quem vai acompanhado por crianças.

**Exemplo 2:** Imaginemos que visitamos uma agência de viagens e queremos reservar um cruzeiro pelo Nilo. Este serviço não se pode ver (não podemos ir viajar e voltar para comprovar a sua qualidade!), a forma de tornar tangível este serviço será mediante catálogos, folhetos, os conhecimentos e profissionalismo das pessoas que nos atendem.



Se presto serviços como os posso tornar tangíveis?

## MÓDULO 5

# O PLANO OPERATIVO

Capítulo 20 – O Investimento Inicial  
Capítulo 21 – Escolher a Localização  
Capítulo 22 – Formas Alternativas: Trespasse, *Franchising* e *Spin-off*  
Capítulo 23 – Seleccionar Fornecedores



## O investimento inicial

*“As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada.”*

**Philip Kotler, especialista em marketing**

O investimento inicial da empresa é um aspecto sobre o qual o futuro empresário deve ponderar adequadamente. Da aquisição do equipamento adequado, da escolha e adaptação das instalações, etc., irá depender em grande parte o sucesso do negócio além dos montantes que normalmente este investimento envolve.

Dependendo do sector de actividade (agricultura, comércio, indústria, turismo), natureza do negócio e conseqüentemente, da dimensão, da forma de promoção e venda, da localização dos potenciais clientes e fornecedores, deverão ser ponderados os seguintes aspectos de investimento:

- Local
- Condições Físicas
- Equipamentos
- Ferramentas
- Mobiliário
- Stock inicial de material

---

### Local

Devem ser definidos critérios de localização do investimento tais como: m<sup>2</sup> necessários, distribuição, localização, tipo de instalações, aquisição ou arrendamento, etc.

A própria natureza do negócio trará condicionantes de diversa ordem na definição desses critérios.

*Será conveniente que um comércio se localize numa zona comercial, numa loja com licença de utilização para esse efeito.*

*Uma indústria obriga a critérios de licenciamento específicos que poderão exigir a localização numa zona industrial ou outra destinada especialmente para essas actividades.*

---

### Condições Físicas

É necessário definir se no local é necessário realizar obras de adaptação, colocar sinalética, ou se o próprio negócio exige acondicionamentos específicos.

### Instalações

Instalações eléctricas, canalização, ar condicionado...

---

### Equipamentos

Terá que ser elaborada uma lista exaustiva de todo o tipo de equipamentos que a empresa terá que adquirir para o seu funcionamento e gestão.

**Equipamento Básico:** máquinas necessárias ao processo produtivo e/ou à prestação do serviço.

**Equipamento de transporte e carga:** veículos, equipamento de carga tais como empilhadores.

### Equipamento Informático:

Computadores, *software*...

### Equipamento administrativo:

Impressora, fax, fotocopiadora,...

---

### Ferramentas

Pequenas ferramentas e instrumentos necessários para levar a cabo a nossa actividade.

---

### Mobiliário

Mobiliário necessário para a empresa, equipamento de escritório, salas de reuniões, montras, balcão para venda....

### Stock inicial de material ou mercadorias

- No caso de uma indústria com fabrico de produtos, material a incorporar no processo produtivo.
- No caso de um comércio o stock de mercadorias a adquirir inicialmente para o estabelecimento.

### Outros

Há ainda a considerar outros custos iniciais da empresa tais como:

- custos com a constituição e início de actividade (licenciamentos, despesas de formalização de sociedade, formalização de empréstimos).
- custos iniciais de divulgação.

É importante ainda não esquecer que o empreendedor terá que, além de adquirir os stocks iniciais, dar resposta a uma série de custos mensais de funcionamento como a electricidade, água, combustíveis, etc. que podem não ser totalmente cobertos pelo volume de vendas iniciais. Deve ainda contar com o prazo de pagamento que oferece aos clientes. Estes aspectos representam

também uma forma de investimento inicial, a qual terá que ser tomada em consideração nesta fase.

O empreendedor deverá fazer uma lista de todo o investimento que necessitará realizar em cada uma das áreas.

Para fazer esta estimativa deverá fazer uma pesquisa sobre os preços praticados e numa fase posterior pedir mesmo orçamentos para comparar as condições de qualidade, preço e prazos de pagamento de diferentes potenciais fornecedores.

O mais importante nesta fase é que o empreendedor faça uma lista completa, sem esquecer qualquer aspecto do investimento inicial para poder de seguida aferir a disponibilidade de recursos financeiros que detém para afectar ao mesmo.

Numa fase seguinte, o empreendedor deverá ainda decidir se todo o investimento deve ser realizado numa fase inicial para arranque da actividade ou se o mesmo poderá ser realizado em várias fases, de acordo com a estratégia traçada.

PLANO DE INVESTIMENTO	VALOR (euro)
Local: compra, aluguer, trespasse	
Obras de Adaptação (pintura, chão, tectos...)	
Instalações (electricidade, canalização, ar condicionado...)	
Equipamento informático e de comunicação (computador, impressora, fax, central telefónica, etc.)	
Mobiliário	
Ferramentas e utilidades	
Equipamentos de transporte	
Gastos de divulgação inicial (publicidade, catálogos, cartões de visita, bolsas, embalagem, página web, etc.)	
Gastos de constituição e início de actividade (licenciamentos, despesas de formalização da sociedade, formalização de empréstimos, etc.)	
Inventários (primeiras compras de produtos)	
Outros	
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS</b>	



## Escolher a localização

*“O melhor local para ter sucesso é onde está e com o que tem.”*

**Charles Schwab, sociedade americana de corretagem**

A escolha do local onde se irá implementar o negócio torna-se, muitas vezes uma dor de cabeça, para os empreendedores. E a verdade é que a selecção da localização é, tal como referimos no capítulo anterior, uma decisão de grande importância. Neste capítulo analisaremos diversos factores que podem influenciar o local de instalação da empresa.

---

### EMPRESAS INDUSTRIAIS

Devido à necessidade de espaço para o armazenamento de produtos e mercadorias, este tipo de empresa instala-se normalmente em zonas industriais que oferecem, para além de grandes espaços, outras vantagens: boas vias de comunicação, concentração de empresas do mesmo sector e proximidade dos fornecedores. A adequação das instalações é também pertinente relativamente ao cumprimento de normas específicas da actividade e de normas de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.

A localização das indústrias é ainda importante sob o ponto de vista do licenciamento da actividade, sendo que algumas actividades só se conseguirão licenciar se estiverem em local adequado para esse efeito.

---

### O COMÉRCIO E SERVIÇOS DE PROXIMIDADE

Este tipo de negócios baseia-se no cliente particular. É o caso de bares, restaurantes ou pequeno comércio. Devemos estar onde o cliente espera que estejamos e, por sua vez o estabelecimento deverá ser atractivo de forma que o cliente se sinta tentado a entrar. Existem diversos crité-

rios para seleccionar a melhor localização:

**Tráfego pedonal e rodoviário.** Entre duas localizações similares, optaremos pela mais transitada.

**Facilidade de estacionamento.** Hoje em dia é um factor fundamental, dada a falta de tempo e satisfação imediata de necessidades. Existem negócios que oferecem o estacionamento como um serviço extra para atrair os clientes e como factor positivo na sua publicitação.

**Boas acessibilidades.** A facilidade de acesso à zona onde se situam as instalações (fluidez de trânsito, disponibilidade de transportes públicos) é outro factor-chave na hora de decidir.

**Situação do local.** A possibilidade de ser visto desde a rua com facilidade, a amplitude da fachada, a visibilidade do nosso estandarte... as esquinas são óptimas localizações, mas são também as mais caras.

**Afinidade comercial.** Os clientes gostam de comparar ofertas de locais similares e comprar produtos complementares num mesmo local. Assim, devemos analisar a conveniência de situarmos a nossa actividade em zonas de negócios com afinidade com o nosso (sapataria – boutique – artigos de pele – lingerie, por exemplo possuem grande afinidade). Inclusivamente em alguns tipos de negócio pode ser vantajoso estar situado perto dos concorrentes (se procuramos uma peça de roupa numa loja e não a encontramos e tivermos outra loja que comercializa roupa na mesma rua, somos, no mínimo, tentados a visitá-la).

## INSTALAÇÕES PROFISSIONAIS

Se a actividade profissional que exercemos implica receber visitas com frequência ou que exista um espaço pré-definido para a comercialização do produto como é o caso da maior parte da actividade comercial e dos serviços, temos que dispor de um espaço para atendimento.

O importante é escolher uma zona onde os clientes nos esperem encontrar. Por exemplo, terá lógica que um advogado instale o seu escritório perto dos tribunais ou que uma farmácia se instale perto de um centro de saúde. Por outro lado, a comodidade do local e das suas instalações (mobiliário, iluminação, etc.) deverá fazer parte do serviço a prestar ao cliente, transmitindo uma imagem de profissionalismo.

## TRABALHAR EM CASA

Se formos nós a visitar os clientes e não o contrário, poderemos prescindir deste local e investir noutro tipo de equipamento mais rentável. Hoje em dia, com as novas tecnologias, trabalhar em casa torna-se, por vezes, fácil e rentável. Cada vez mais profissionais criam o seu local de trabalho em casa, dedicando-se ao teletrabalho, subcontratando grande parte da sua infra-estrutura.

Com uma pasta, um computador portátil com ligação à internet e um telemóvel já se podem iniciar algumas actividades. Inclusive um serviço de atendimento electrónico pode atender as chamadas na nossa ausência e gerir as entrevistas enquanto visitamos os nossos clientes.

## OS CENTROS DE NEGÓCIO

Outra boa opção será arrendar um espaço num centro de negócios (em Portugal por exemplo os ninhos de empresas), que consiste num edifício que oferece infra-estruturas e serviços comuns às empresas que aí se instalam:

estacionamento, segurança, manutenção e outros. Para além de concentrar equipamentos e instalações que se adaptam às necessidades empresariais, o edifício em si ajuda a melhorar a imagem das empresas que alberga.

Independentemente do tipo de actividade há sempre aspectos relacionados com as instalações e localização a ter em consideração quando se inicia um negócio:

- Adequação da localização ao tipo de actividade.
- Condições físicas: dimensão, necessidade de obras...
- Cumprimento de normas legais relacionadas com a actividade (não se pode instalar uma indústria num local com licença apenas para exercer a actividade comercial, por exemplo).
- Facilidade de acesso por parte do cliente.
- Atractividade e comodidade das instalações.

Responda então às seguintes questões?



Onde vou localizar o meu negócio?

Que características têm as instalações que vou utilizar? Estão adequadas ao tipo de actividade a desenvolver? Vão necessitar de obras?

Os meus clientes vão ter alguma dificuldade em encontrar-me?

As instalações são próprias, vou adquiri-las ou serão arrendadas?

## Formas Alternativas: O *trespasse*, o *Franchising* e o *spin-off*

*“A criatividade já lá está. Sabia que o sapato direito e esquerdo só foram inventados há pouco mais de um século?”*

**Bernice Fitz-Gibbon, directora de marketing da Macy’s**

---

### COMPRAR UM NEGÓCIO EM ACTIVIDADE

Existem situações em que pode ser vantajoso comprar um negócio em actividade. Com esta alternativa o futuro empresário não terá que enfrentar os problemas de arranque da actividade, que pode inclusive demorar vários anos a consolidar-se. As vantagens de optar por um **trespasse** são diversas:

- O local está pronto para abrir, com instalações, equipamento e um “stock” inicial de existências. É possível poupar tempo e não ter que pagar uma renda com o local fechado.
- O negócio é conhecido na zona e, normalmente, goza de uma localização estratégica do ponto de vista comercial (numa esquina, numa rua muito transitada, perto de um centro comercial...).
- Adquire-se a carteira de clientes com o negócio. Estamos a pagar as vantagens de adquirir uma empresa já estabelecida.
- Actualmente inclui o direito de arrendamento, mas o proprietário tem o direito de actualizar o valor da renda.

Como é evidente, existe uma contrapartida a estes benefícios, que é o preço do *trespasse*. Normalmente surge a questão:

*“Quanto deve pagar-se por um trespasse?”*

A resposta não é fácil. O preço será estabelecido em função dos **elementos tangíveis** (mobiliário, equipamento, máquinas, existências iniciais), que serão determinados através de um inventário, e

dos **elementos intangíveis** como a carteira de clientes ou a importância da localização, de avaliação mais difícil.

Para atribuímos um valor ao leque de clientes teremos que ter acesso a dados como a facturação e custos do negócio, com a finalidade de avaliar o tempo que necessitaremos para recuperar o investimento. O preço é determinado pelo próprio mercado.

---

### O FRANCHISING

O *Franchising* é outra forma de criação de empresas que acarreta um risco menor do que iniciar o negócio sozinho, já que se inicia um negócio perfeitamente concebido. Além disso é o próprio franqueador quem se responsabilizará por analisar a viabilidade do negócio, fazer a campanha de penetração no mercado, etc.

Importa antes de mais esclarecer aqui dois conceitos:

- **Franqueador (franchisador):** empresa detentora da marca, do conceito e do *know-how* e que cede mediante contrato a utilização dos mesmos a outra empresa.
- **Franqueado (franchisado):** empresa que adquire mediante pagamento de entrada inicial e, em alguns casos, comissão sobre as vendas realizadas, o direito de utilização da marca e incorporação de *know-how*.

As vantagens de adesão a um *franchising*, por alguém que pretende iniciar o seu próprio negócio, são diversas:

- Utilização de uma marca conhecida, o que colmata a dificuldade de

penetração e atracção inicial de clientes.

- Benefício de utilização do *know-how* do franqueador, uma vez que um contrato de franchising não é uma simples cedência de marca, mas significa a aquisição do conhecimento do produto, das formas de exposição e a própria promoção do produto.

No entanto o facto de se iniciar um negócio neste sistema pode apresentar também desvantagens, nomeadamente:

- O facto de ter de se pagar direitos de entrada para poder utilizar a marca.
- O pagamento periódico de comissões sobre as vendas.
- O facto de não se ter autonomia de decisão relativamente ao produto, já que é o franqueador quem decide e impõe todas as alterações relativamente ao produto, às políticas de venda, às campanhas de publicidade, etc.

Em Portugal, este foi um sistema introduzido sobretudo por empresas externas (*McDonalds, Pizza Hut, etc.*). Neste momento existem mais de 550 cadeias de *franchising*, das quais 59% são marcas nacionais, de quase todos os sectores de actividade e com direitos de entrada que vão desde o zero até valores superiores aos €250.000,00.

A actividade com mais *franchisings* é o comércio (moda, produtos para casa, etc), logo seguida dos serviços (a particulares e a empresas) e depois a restauração e hotelaria (*fast-food, restaurantes, hotelaria e alimentação especializada*).

Antes de iniciar qualquer negócio deverá sempre procurar na actividade que pretende se existe algum *franchising* semelhante, mesmo que nenhum lhe agrade fica sempre a conhecer a concorrência. Para informação mais completa veja o capítulo específico do *franchising* do módulo 8.

## A INTRA-CRIAÇÃO OU *SPIN-OFF*

O *spin-off* é uma operação pela qual a empresa mãe ajuda um trabalhador ou um grupo de trabalhadores a criar a sua própria empresa. Em Portugal este é um sistema, ainda pouco divulgado, no entanto, noutros países é já utilizado.

A intra-criação é um sistema alternativo aos despedimentos ou reformas antecipadas para as reestruturações de quadros de pessoal. A empresa “mãe” garante aos seus empregados a manutenção de um vínculo, só que em vez de assalariados os funcionários passam a ser fornecedores.

Ou seja, passa-se de uma relação laboral para uma relação mercantil. A micro-empresa que se cria, tem como principal cliente a empresa “mãe”, podendo, contudo, procurar outros clientes. Esta forma de negócio deriva da tendência actual em externalizar custos na gestão das grandes empresas.

Por exemplo, um empresário pode preferir que a sua equipa de técnicos informáticos crie a sua própria empresa e lhes ofereça os seus serviços como consultora externa do que mantê-los no seu quadro de pessoal. Esta situação permite a passagem de estruturas com custos fixos (salários) para estruturas de custos variáveis (fornecedores).

### Destaques:

- O preço do trespasse inclui elementos intangíveis como a carteira de clientes ou a localização.
- O *franchising* é iniciar um negócio que já está perfeitamente concebido.
- A intra-criação é um sistema alternativo aos despedimentos e reformas incentivadas, através da subcontratação de antigos funcionários.

## Seleccionar fornecedores

*“A qualidade dos produtos deve permitir a permanência do fornecedor na empresa.”*

**Juan Roig, presidente de Mercadona.**

Contar com bons fornecedores é outro aspecto de grande importância para a implementação e funcionamento de uma empresa no mercado. Tanto a qualidade do produto final como a imagem da empresa e, inclusivamente, a viabilidade de alguns projectos dependem fortemente da resposta dada pelos fornecedores.

Em primeiro lugar, devemos planear o que é que a empresa vai fazer directamente e que produtos ou serviços irá subcontratar (por exemplo, a contabilidade).

Para começar pode ser conveniente limitar a actividade àquilo que melhor sabemos fazer e subcontratar outras funções (contabilidade, serviço administrativo). Desta forma podemos concentrar-nos no objectivo principal da empresa, reduzir os investimentos iniciais e evitar custos fixos.

Para seleccionar uma lista de fornecedores é aconselhável ter em conta as seguintes recomendações:

**1. Procurar e comparar** entre diferentes fornecedores. Ter em conta que não devemos centrar-nos somente no preço. Existem outros factores que permitem a selecção de um outro fornecedor, apesar de os preços serem superiores: qualidade, gama diversificada, exclusividade, prazos de entrega, descontos/volume, etc.

**2.** Outro aspecto económico importante é o **sistema de cobrança** que adoptam. Se o fornecedor cobra antecipadamente e a empresa tem um tempo de cobrança das vendas maior, é possível que o empresário tenha que

disponibilizar demasiado dinheiro por esses pagamentos adiantados. Neste caso ter-se-á que recorrer a formas de financiamento de curto prazo, de apoio à tesouraria. Por outro lado, existem fornecedores que permitem pagamentos a 30, 60 ou 90 dias. Quanto mais se puder alargar esse prazo, melhor.

**3.** Há também que valorizar as **condições de encomenda**. Se o fornecedor obrigar a efectuar pedidos mínimos de grande volume, será necessário espaço para a sua armazenagem, aumentando os custos associados (aluguer de espaço, manutenção, pessoal, etc.).

Será mais conveniente, desenvolver estratégias de *just in time* em que os fornecimentos sejam efectuados à medida que necessitamos da mercadoria.

**4. O grau de implicação dos fornecedores** no projecto empresarial é um aspecto muito importante. Por exemplo, se decidirmos abrir um bar, é provável que o fornecedor de bebidas ou café ofereça, por confiarmos no seu produto, alguma contrapartida como o reclame luminoso do estabelecimento, o mobiliário da esplanada, etc.

Além disso os nossos fornecedores podem ser importantes fontes de informação relativamente ao mercado (clientes, concorrência). Devemos questionar os fornecedores quanto a: tecnologia adequada, preferências dos clientes, tendências de mercado, etc., já que eles, provavelmente, conhecem o mercado melhor que nós, devido à sua experiência no sector. O fornecedor é o

primeiro interessado em que o nosso negócio seja um sucesso.

Resumindo, será conveniente efectuar periodicamente uma ronda pelo mercado dos fornecedores, à procura daquele que ofereça um melhor produto, com preço mais favorável, com sistema de entrega idóneo para o nosso negócio e com melhores condições financeiras.

Esta sondagem servirá sempre para renegociar com os actuais fornecedores. Quanto maior for a importância do fornecedor para o conjunto da nossa actividade, maior deverá ser a atenção dada a estes aspectos. A imagem da nossa empresa pode depender da fiabilidade que oferecem os fornecedores. Se estes falharem, nós também falhamos perante o cliente, a quem não podemos dar como desculpa o atraso de um pedido. É, então conveniente, que não dependamos unicamente de determinado fornecedor, devendo ter sempre alternativas.

**Chegado a este ponto é importante que se questione:**



Que produtos, matérias primas e materiais necessito de adquirir?

Que fornecedores existem para os produtos que tenho que adquirir?

Que preços praticam?

Que crédito me oferecerão?

30 dias?

60 dias?

90 dias?

Uma vez seleccionados os fornecedores, qual é o seu prazo de entrega?

## A GESTÃO DE STOCKS

A gestão de stocks de um negócio compreende a relação de matérias primas, materiais e equipamentos necessários para produzir e comercializar o produto ou serviço. Esta gestão está relacionada com as condições de venda e de entrega dos seus fornecedores, com o facto de ter de adquirir ou não grandes quantidades de material de cada vez, etc.

Não é a mesma coisa gerir o material de escritório numa papelaria ou gerir todo o material para um ano num armazém. A diferença é bastante considerável.

No armazém é muito importante levar em conta o bom acompanhamento da entrada e saída de mercadorias (rotação do stock). A partir da gestão de stocks é possível controlar os movimentos do armazém evitando surpresas desagradáveis para a quantidade de provisões de que dispomos.

Deve pensar-se que a mercadoria em armazém é sempre dinheiro imobilizado. É importante dispor do menor stock possível, assegurando no entanto o mínimo que garanta o normal funcionamento da empresa. Esta possibilidade deve existir graças a fornecedores flexíveis.

A gestão de stocks incluirá também a determinação dos espaços específicos destinados à armazenagem.

Se chega a armazenar uma quantidade elevada de matérias primas ou produtos, convém que se levem ao extremo as medidas de segurança contra incêndios da empresa, assim como fazer seguros contra roubos e acidentes.

## MÓDULO 6

# O PLANO DE RECURSOS HUMANOS

- Capítulo 24 – Necessidade de Pessoal
- Capítulo 25 – Como organizar?
- Capítulo 26 – Que funções ficam por realizar?
- Capítulo 27 – Tipos de Contrato
- Capítulo 28 – Elementos da Relação Laboral
- Capítulo 29 – Igualdade e não discriminação
- Capítulo 30 – Contribuições para a Segurança Social
- Capítulo 31 – Recibo de Vencimento e as Responsabilidades Fiscais
- Capítulo 32 – A Necessidade de Formação





## Necessidade de Pessoal

*“O teu êxito depende muitas vezes do êxito das pessoas que te rodeiam.”*

**Benjamin Franklin, cientista**

Para as empresas que acabam de nascer, a equipa de trabalho que as integra é o principal activo da empresa.

Ao longo deste módulo trataremos todos os aspectos que respeitam aos recursos humanos, desde os puramente técnicos (contratos, segurança social) aos mais humanos (relação, formação...)

É muito importante definir o sistema de gestão dos recursos humanos que pretendemos ter na empresa. Descuidar a planificação dos recursos humanos e pensar que essa é uma questão para abordar numa fase posterior do processo, quando a empresa estiver já criada, não será uma postura correcta a adoptar no processo de criação de empresas. As necessidades e dificuldades, no que se refere a este aspecto, devem ser antecipadas e colmatadas antes de iniciar o negócio.

Para isso é necessário PLANIFICAR, ORGANIZAR, GERIR E CONTROLAR a equipa de pessoas da sua empresa.

---

### ■ PLANIFICAÇÃO

A planificação deverá ter em linha de conta as fases que veremos nos seguintes capítulos, nomeadamente:

- Quem somos e o que faz cada um de nós?
- Como organizar a equipa de trabalho?
- Que tarefas ou funções estão por preencher? Que fazer para colmatar esta lacuna?

A fase de planificação é crucial para que depois o desenvolvimento da equipa de trabalho se concretize como o esperado, para que nenhuma tarefa fique por concretizar nem nenhuma competência por adquirir.

---

### ■ ORGANIZAR

*Como organizar os recursos humanos?*

A resposta a esta pergunta passará pela resposta a outras mais simples:

Dentro desta equipa quem é que tem competências para quê? Haverá quem se ocupe da produção, quem se ocupe das vendas? Da promoção dos produtos/serviços? Do serviço administrativo? É necessário definir quem faz o quê e em que termos.

---

### ■ GERIR E CONTROLAR

Depois da empresa criada, a estrutura de recursos humanos estabelecida e as pessoas contratadas, é necessário, no dia a dia, a gestão do trabalho da equipa, o que por vezes se torna uma tarefa difícil de concretizar.

Daí a importância de estabelecer desde logo claramente quais as competências, funções e responsabilidades de cada elemento integrante da equipa de trabalho de forma a evitar conflitos e dissabores à posteriori.

No entanto, surgem diariamente situações novas às quais é necessário dar resposta. Gerir pessoas com personali-

dades distintas, sujeitas às suas emoções é uma tarefa árdua e mais complicada quanto maior o número de elementos da equipa.

Relativamente à gestão dos Recursos Humanos existem ainda outras questões importantes, além da definição do número de pessoas a afectar e suas responsabilidades, que serão abordadas ao longo deste módulo, entre as quais:

Os **tipos de contrato de trabalho** que poderá estabelecer com os seus colaboradores e que tipo de direitos e obrigações, cada tipo de contrato acarreta para cada uma das partes: a empresa e o colaborador.

Os **elementos de relação laboral**, ou seja, quais os deveres do trabalhador e da entidade patronal, como serão fixadas e geridas as remunerações a atribuir, que períodos de descanso semanal terá o trabalhador, férias, horas extraordinárias, outros pagamentos extraordinários, etc.

As **contribuições para a segurança social** são também uma responsabilidade que acresce à empresa e ao trabalhador na sua relação laboral, sendo necessário saber como funcionam os pagamentos em termos de taxas e de prazos dos pagamentos à segurança social.

A formação dos sócios e dos colaboradores é um aspecto extremamente importante na definição de funções, tarefas e na selecção dos trabalhadores, pelo que é necessário definir à partida qual a **formação** que devem ter os colaboradores a recrutar. Que necessidades de formação terá a empresa e conseqüentemente, o tipo de formação a ser promovido pela própria empresa. Quem deve ser responsável pela formação, quais os custos que esta acarreta e os benefícios em termos de produtividade e competitividade.

### UM BOM LÍDER

- Age de modo que os colaboradores sob o seu comando gostem de fazer o que ele pretende.
- Consegue que todos os colaboradores o queiram sempre ajudar e se sintam realizados com isso.
- Não têm subordinados, mas seguidores. Não dá ordens, mas garante que todos fazem o que ele deseja.
- Consegue que as pessoas acreditem que falar no interesse delas, ou no dele, é a mesma coisa.
- Transmite confiança e autoconfiança, inspira lealdade e é um confidente por excelência. As pessoas sentem-se à vontade para lhe dizer a verdade.
- Transmite um sentido ético elevado, toma decisões justas e não protege ninguém. As suas decisões, mesmo as impopulares, são transparentes.
- Dá o exemplo. A sua actuação é um símbolo para os colaboradores.
- Não tem a pretensão de ser infalível, mas raramente comete erros graves.
- Faz com que as pessoas sigam o mesmo rumo da empresa, garantindo que este é transparente, justo e claro.
- Como tem a consciência de que não consegue fazer tudo sozinho, nunca comanda pelo medo. As pessoas seguem-no porque acreditam na sua visão.

## Como Organizar?

*“Gerir é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.”*

**Henry Fayol, teórico na área da Gestão**

### ■ QUEM SOMOS E O QUE FAZEMOS?

Esta será a pergunta que deve colocar a si mesmo em primeiro lugar quando estiver a elaborar o seu plano de recursos humanos.

Integrar pessoas na nossa empresa, pressupõe um custo elevado, não só económico (pagar mais dinheiro), como também organizacional (planificar mais) e administrativo (mais papel e organização).

Por todas estas razões é importantíssimo que os promotores ou empreendedores que vão iniciar um negócio delineiem claramente o papel e as funções que cada um vai exercer na empresa, que responsabilidades lhes estão atribuídas e que resultados se poderão exigir.

### Exercício Prático

Deverá nesta altura:



Enumerar quantas pessoas fazem parte da empresa: sócios e colaboradores.

Definir as tarefas que terá que assumir cada pessoa integrante da equipa de trabalho.

Para elaborar este trabalho tente fazê-lo o mais detalhadamente possível, planeando ao pormenor todas as tarefas que terão que ser assumidas e quem será o responsável pela execução e supervisão de cada uma delas.

Uma das funções do empreendedor é precisamente esta: determinar as

necessidades de pessoal e atribuir-lhes tarefas e recursos, recomendando-se normalmente a realização da descrição detalhada do posto de trabalho a criar.

Em qualquer empresa, existem funções que podem delimitar-se de forma mais ou menos clara. As funções ou áreas que classicamente encontramos numa empresa são as seguintes:

### ■ FUNÇÕES

**Direcção:** Basicamente, a função do Director consiste em estabelecer os objectivos e critérios a seguir e coordenar as restantes áreas em função desses objectivos.

**Comercial:** A função Comercial é a encarregue por vender o produto ou serviço.

**Produção:** A função de Produção é a responsável pelo fabrico do produto ou pela prestação do serviço propriamente dito.

**Administração/gestão:** A função de administração/gestão encarrega-se da gestão externa e de todos os trâmites e organização necessários dentro da empresa.

Em qualquer actividade, uma empresa poderá acrescentar, redefinir ou eliminar áreas em função das características da equipa empreendedora e da própria actividade a desenvolver, mas seja qual for a empresa ou actividade todas estas funções devem ser contempladas sendo assumidas por elementos diferentes ou sendo várias funções assumidas por um dos elementos da equipa de trabalho.

Para o correcto funcionamento da empresa será essencial uma adequada planificação, organização e acompanhamento das tarefas e o custo económico e pessoal associado às funções referidas.

## ■ ORGANIGRAMA

Um instrumento que facilitará a definição e classificação dos postos de trabalho de uma empresa é o organigrama.

No organigrama representam-se as diferentes tarefas e funções relacionadas de forma hierárquica. Este instrumento consiste, então, em dividir as áreas funcionais da empresa por departamentos segundo critérios de especialização e/ou conhecimentos.

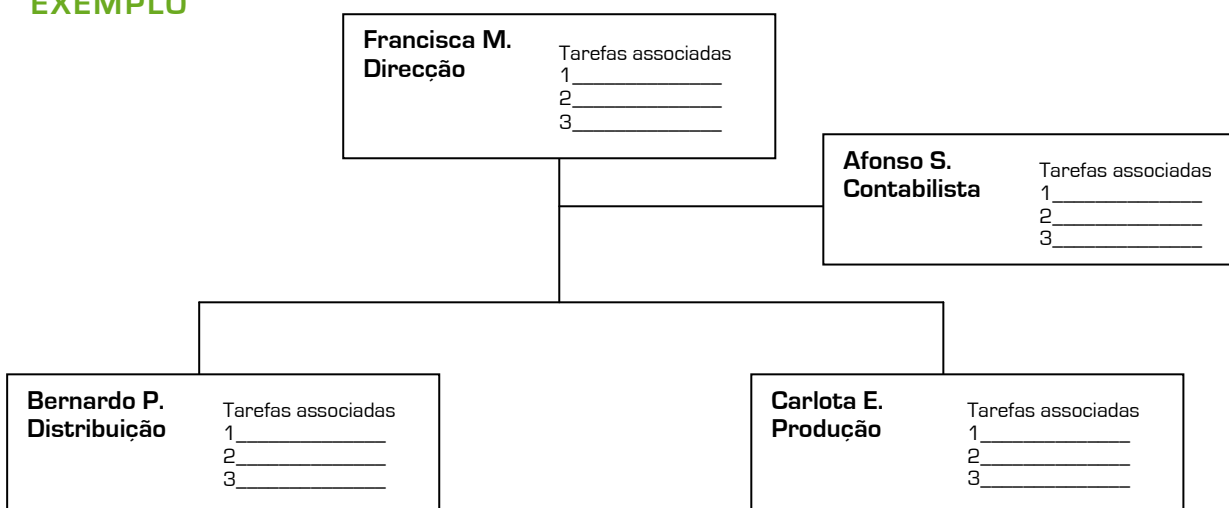
## ■ EXEMPLOS DE TIPOS DE ORGANIGRAMAS

**Estrutura territorial:** aplica-se a grandes empresas que têm diferentes pontos de venda, cada um deles com uma estrutura funcional.

**Estrutura divisional:** o critério neste tipo de organigrama é a divisão de departamentos por unidades estratégicas de negócio.

**Organização matricial:** é o tipo de organigrama que separa o conceito de funções do de projectos. Típico de grandes corporações industriais.

## EXEMPLO



O organigrama permitirá ainda conhecer e distribuir as tarefas e as responsabilidades dos promotores, sócios ou trabalhadores nas distintas funções ou áreas.

Pode começar-se pelo mais fácil, assinalando as responsabilidades óbvias. Depois terão que se abordar as restantes funções atribuindo a cada uma delas um responsável.

Outro aspecto importante é a relação profissional entre os membros da equipa, tem que se colocar a si mesmo questões como esta:

- Que mecanismos de controlo, coordenação e acompanhamento (ex: reuniões, planos de controlo) vou estabelecer com os membros da minha equipa?

Aproveitando a definição de tarefas que fez anteriormente, componha o organigrama da sua empresa em função dos postos de trabalho que esmiuçou. Escreva ao lado de cada posto de trabalho as funções que lhe estão atribuídas.

## Que funções ficam por realizar?

*“Creio muito na sorte. Quanto mais trabalho, mais sorte pareço ter.”*

**Emerson**

Uma vez analisado o organigrama da empresa, possivelmente existem funções, tarefas ou competências que ficam por abarcar, quer porque o promotor não sabe como ou porque não tem recursos para tal.

A pergunta a colocar é: que tarefas estão por atribuir?

No caso de existirem tarefas por assumir, a solução passará por três decisões possíveis:

### ASSUMIREMOS NÓS MESMOS ESSAS FUNÇÕES

Esta decisão deverá ser tomada sempre que a área em causa justifique o esforço e tempo de adaptação às novas tarefas.

**Exemplo:** numa empresa ou negócio tem que haver sempre alguém que assuma a gestão comercial e captação de novos clientes.

Normalmente a pessoa que assumir este papel terá que ter os conhecimentos ou competências necessárias para tal. Seja essa pessoa o próprio empreendedor, um trabalhador, ou uma pessoa subcontratada para o efeito.

Que funções decidiu você, o empreendedor, assumir por si mesmo?

**Um conselho:** para que possa desenvolver novas competências, aproveite os cursos de formação existentes para activos.

### CONTRATAR PESSOAL QUE AS REALIZE

Contratar pessoal para as restantes funções poderá ser uma decisão acertada, no entanto, dispendiosa.

Assim, antes de tomar esta decisão deverão planear-se aspectos tais como:

- As funções do novo trabalhador e o seu lugar na empresa (ver organigrama).
- Os custos que implicará a integração do trabalhador.
- O tipo de contrato que se deverá fazer.
- Como realizar o processo de selecção/recrutamento de novos trabalhadores.

Dada a importância deste último aspecto vamos centrar-nos nele: Como realizar o processo de recrutamento/selecção de novos trabalhadores?

A resposta a esta questão, passa uma vez mais por optar por uma de duas decisões possíveis.

### DECISÃO 1: assumir você mesmo o processo de recrutamento, selecção e contratação

O processo de selecção de pessoal compreende duas tarefas principais:

✂ **Tarefa 1: Recrutamento** (captação dos trabalhadores que se vão seleccionar)

O recrutamento realiza-se através da recepção e selecção dos curriculum vitae (CV) de pessoas procedentes de:

- anúncios na imprensa, internet, etc.
- contacto com outros empresários ou empreendedores de confiança que possam indicar algum trabalhador.
- candidatos inscritos nos centros de emprego.
- pessoas que tenham remetido o seu CV anteriormente.

## 🔗 Tarefa 2: Selecção

Uma vez eleitas as pessoas que irão participar no processo de selecção, deverá realizar-se uma selecção de pessoal através de: entrevistas pessoais e/ou testes específicos.

**Um conselho:** nas entrevistas pessoais, deverá ser contrastada a informação do curriculum, o resultado dos testes que haja realizado e a impressão directa que a pessoa lhe causa. Deverá procurar-se que todas estas informações se baseiem em dados objectivos e directamente relacionados com o trabalho que a pessoa irá realizar na empresa.

**N.B.** Esteja sempre atento para não cometer infracções de discriminação no recrutamento e selecção especialmente quanto ao sexo. **Os seus critérios de selecção deverão ser o mais objectivos possível permitindo a igualdade de acesso a pessoas de ambos os sexos.**

**DECISÃO 2: Contratar um serviço profissional que realize estes processos.**

Frequentemente, por falta de tempo, de dinheiro ou de formação, tomarmos a cargo o processo de recrutamento de trabalhadores torna-se muito complicado. Nestes casos, o empreendedor tem à sua disposição múltiplas alternativas que permitirão uma adequada selecção de trabalhadores, destacando-se por exemplo os seguintes serviços:

- Serviços gratuitos oferecidos pelos Centros de emprego,
- Bolsas de trabalhadores por exemplo das Associações Empresariais,
- Serviços privados,
- Empresas de selecção de pessoal.

## SUBCONTRATAR SERVIÇOS EXTERNOS

Haverá tarefas para as quais chegará à conclusão que contratar uma pessoa para fazer parte dos quadros da empresa não será a melhor solução. Neste caso a subcontratação de serviços

nas pequenas e médias empresas é não só normal como frequente.

A subcontratação consiste no facto de contratar alguns serviços/funções a outras empresas ou trabalhadores independentes evitando as implicações de ter que contratar um trabalhador.

Geralmente a subcontratação ou externalização de certas actividades acontece mais ao nível de áreas como a logística, os serviços informáticos e de assessoria jurídica, laboral e fiscal, contabilidade, limpeza e inclusive o atendimento telefónico ao cliente.

## Quais as vantagens da subcontratação de pessoal?

- Representam custos variáveis para a empresa: não se inserem na estrutura de custos fixos da empresa.
- Flexibilidade na contratação e substituição do prestador de serviços.
- As empresas subcontratadas são especialistas na sua função.
- Permite que nos focalizemos no que melhor sabemos fazer: no “núcleo” do nosso negócio.

## Para subcontratar serviços pode contar com:

- empresas/profissionais especializados no dito serviço (ex: contratar um contabilista ou um profissional para a gestão de contratos e lista de pessoal),
- empresas que incorporam pessoal na nossa empresa.

## Questões a responder nesta fase:



Como e onde vai recrutar o pessoal a contratar?

Que pessoal vai subcontratar?

Porque vai subcontratá-los?

Sabe onde e a quem os subcontratar?

## Tipos de Contrato

*“De tudo o que fiz, o mais importante foi coordenar o talento daqueles que trabalharam para nós e indicá-  
lhes o objectivo pretendido.”*

**Walt Disney, criador de banda desenhada**

Uma vez realizado o processo de selecção, é necessário determinar o tipo de contrato que iremos efectuar com o novo funcionário. Nesta contratação temos que ter em atenção uma série de factores como a duração do contrato, o tipo de trabalho ou função a desempenhar, os requisitos de cada modalidade contratual, as possíveis isenções das contribuições à segurança social ou incentivos à contratação, entre outros.

**Contrato de trabalho** é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta.

O contrato de trabalho **não está sujeito a qualquer formalidade, salvo quando a lei expressamente determinar o contrário**, o que sucede, por exemplo, na promessa de contrato de trabalho, no contrato de trabalho a termo, quando a entidade patronal pretende a isenção do pagamento das contribuições à segurança social, entre outras situações.

O contrato de trabalho pode **cessar** pelas seguintes razões previstas na lei:

- Caducidade
- Revogação
- Resolução
- Denúncia

### ■ TIPOS DE CONTRATO DE TRABALHO

Em termos gerais, existem dois tipos de contrato:

**Sem termo:** aqueles que não têm limite temporal, isto é, sem duração determinada ou contrato sem termo.

**A termo:** aqueles que se efectuam por um tempo determinado. Estes podem ainda tomar a forma de **contrato a termo certo ou contrato a termo incerto**.

No contrato de trabalho tem que se especificar o contrato colectivo de trabalho aplicável, que dependerá da actividade da empresa. Por exemplo, se a minha empresa é uma sapataria, tenho que aplicar o contrato colectivo do comércio. Os contratos colectivos de trabalho definem detalhadamente as funções de todas as categorias profissionais (empregado de balcão, auxiliar administrativo, encarregado...), os salários mínimos, o número de pagamentos extra, as férias anuais, etc.

O contrato colectivo de trabalho nunca poderá contradizer o que está regulamentado por lei no Código do Trabalho. Em qualquer caso, melhorará as condições estabelecidas na norma. Devemos saber que, no mínimo, o trabalhador tem direito a dois meses de pagamento extra por ano (subsídio de férias e subsídio de Natal) e a 22 dias úteis de férias.

### ■ CONTRATO SEM TERMO

#### Formalidades

Não existe nenhum formalismo especial para a celebração do contrato, podendo as partes fazê-lo verbalmente ou por escrito. Porém, em qualquer caso, deve a entidade patronal fornecer ao

trabalhador, por escrito, informação sobre os elementos essenciais dos respectivos contratos ou relações de trabalho, tais como:

- a identidade das partes;
- o local de trabalho;
- o período normal de trabalho diário e semanal;
- a data de celebração do contrato e a do início dos seus efeitos;
- a categoria do trabalhador e a caracterização sumária do seu conteúdo;
- o valor e periodicidade da remuneração de base inicial, bem como as demais prestações retributivas;
- os prazos de aviso prévio a observar pelas partes no caso de denúncia ou rescisão do contrato;

### **Obrigação de informação sobre as condições aplicáveis ao contrato de trabalho**

Durante o período inicial de execução do contrato, designado por período experimental, e salvo acordo escrito em contrário, qualquer das partes pode rescindir o contrato sem aviso prévio e sem necessidade de invocação de justa causa, não havendo direito a qualquer indemnização.

### **Período experimental**

O período experimental tem a seguinte duração:

- 90 dias para a generalidade dos trabalhadores;
- 180 dias para os trabalhadores que exerçam cargos de complexidade técnica, elevado grau de responsabilidade ou funções de confiança;
- 240 dias para pessoal e direcção e quadros superiores.

Estes prazos de duração do período experimental podem ser reduzidos por vontade das partes ou por convenção colectiva de trabalho.

---

## **■ CONTRATO A TERMO**

### **Formalidades**

#### **Conteúdo**

- nome ou denominação e residência ou sede dos contraentes;
- actividade contratada e retribuição do trabalhador
- local e período normal de trabalho
- data de início do trabalho
- indicação do termo estipulado e do respectivo motivo justificativo
- data de celebração do contrato e, sendo a termo certo, da respectiva cessação.

#### **Admissibilidade**

O contrato de trabalho a termo só pode ser celebrado para a satisfação de necessidade temporária da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação dessa necessidade, nomeadamente:

- substituição temporária do trabalhador;
- acréscimo temporário ou excepcional da actividade da empresa;
- actividades sazonais;
- execução de uma tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;
- execução de uma obra, projecto ou outra actividade definida e temporária
- lançamento de uma nova actividade de duração incerta, bem como o início de laboração de uma empresa ou estabelecimento;
- contratação de trabalhadores à procura de primeiro emprego ou de desempregados de longa duração.

#### **Período Experimental**

Salvo acordo em contrário, durante os primeiros trinta dias de execução do contrato a termo qualquer das partes poderá rescindi-lo, sem necessidade de dar aviso prévio ou invocar justa causa e sem haver lugar a qualquer indemnização.



No caso de contrato com prazo não superior a 6 meses e no caso de contratos a termo incerto cuja duração se preveja não vir a ser superior àquele limite, qualquer das partes o pode rescindir durante os primeiros quinze dias de execução do contrato.

### Conversão Automática

Considera-se sem termo o contrato em que falte:

- a redução a escrito;
- a assinatura das partes;
- o prazo estipulado com a indicação do motivo justificativo ou, no caso de contratos a termo incerto, da actividade, tarefa ou obra cuja execução justifique a respectiva celebração ou o nome do trabalhador substituído;
- simultaneamente, a data do início do trabalho e data de celebração.

## A TERMO CERTO

### Duração

A duração deste tipo de contrato é, em princípio, pelo prazo que as partes convencionarem, não podendo, ser superior a 3 anos, incluindo renovações, nem ser renovados mais de duas vezes consecutivas. No entanto, decorridos os três anos pode ser realizada nova renovação desde que a duração não seja inferior a 1 ano nem superior a 3 anos.

### Forma escrita

O contrato de trabalho a termo certo deve ser celebrado por forma escrita, através de documento assinado por ambas as partes.

## A TERMO INCERTO

### Conversão Automática

O contrato de trabalho a termo incerto converte-se em contrato sem termo se o trabalhador continuar ao serviço da empresa, decorrido o prazo de aviso prévio ou, quando esta não o tenha dado, passados quinze dias sobre a conclusão da actividade, serviço ou obra para que o trabalhador tenha sido contratado, ou do

regresso do trabalhador que este foi substituir.

### Forma escrita

O contrato de trabalho a termo incerto deve ser celebrado por forma escrita, através de documento assinado por ambas as partes.

---

## ■ CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O contrato de trabalho não é a única fonte de recrutamento de trabalhadores que as empresas dispõem para o efeito. Também o contrato de prestação de serviços (“recibos verdes”) nas suas diversas modalidades têm função equivalente.

### O Contrato de Prestação de Serviços

é o contrato pelo qual uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição.

Neste caso o trabalhador não se coloca, por força do contrato que celebra com a outra parte, numa situação de dependência ou subordinação como acontece no regime do contrato de trabalho. Aqui o trabalhador só se obriga a proporcionar a outrem o resultado do seu trabalho, a ele pertencendo a liberdade de organizar e adoptar as estratégias que entender necessárias para a prossecução do mesmo.

### Formas do Contrato de prestação de serviços

- Contrato de Mandato
- Contrato de Empreitada
- Mandato Comercial
- Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (ou locação de mão-de-obra)

Pode encontrar informação importante sobre estas questões nos seguintes locais:

- *Ministério da Segurança Social e do Trabalho*
- *IDICT – Instituto de Desenvolvimento e Inspeção da Condições de Trabalho*

TIPO DE CONTRATO	MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS
<b>Sem Termo</b>		É aquele que não tem limite temporal para o seu término. Pode ser verbal ou escrito.
<b>A Termo</b>	Certo	Contrato com limite temporal e data definida para o término.
	Incerto	Contrato com limite temporal, no entanto sem data definida para o seu término.
<b>Contrato de Prestação de Serviços</b>	Contrato de Mandato	Contrato através do qual uma das partes se obriga a praticar um ou mais actos jurídicos por conta de outra.
	Contrato de Empreitada	Contrato através do qual uma das partes se obriga em relação à outra a realizar certa obra, mediante um preço.
	Mandato Comercial	Contrato através da qual uma pessoa se encarrega de praticar um ou mais actos de comércio por outra.
	Contrato de utilização de trabalho temporário	Contrato através do qual uma empresa cede trabalhadores a outra durante um determinado período de tempo mediante uma retribuição.



Que tipo de contratos de trabalho vou realizar com os meus colaboradores e porquê?

## Elementos da Relação Laboral

*“Corrige os teus subordinados em privado e lisonjeia-os em público.”*

**Leonardo da Vinci, pintor, escultor, arquitecto e engenheiro italiano.**

Entre o empresário e os seus funcionários estabelece-se uma relação de carácter laboral que implica uma série de direitos e obrigações para ambos.

### ■ DEVERES DO EMPREGADOR

A entidade patronal encontram-se sujeita a deveres especialmente previstos na lei e que a seguir se enunciam:

- Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
- Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- Proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;
- Contribuir para a elevação do seu nível de produtividade, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional;
- Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça actividades cuja regulamentação profissional a exija;
- Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;
- Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a protecção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes dos acidentes de trabalho;
- Adoptar, no que se refere à higiene, segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, para a empresa, estabelecimento ou actividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
- Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequada à prevenção de riscos de acidente e doença;
- Manter permanentemente actualizado o registo do pessoal em cada um dos seus estabelecimentos, com indicação dos nomes, datas de nascimento e admissão, modalidades dos contratos, categorias, promoções, retribuições,

datas de início e termo das férias e faltas que impliquem a perda da retribuição ou diminuição dos dias de férias.

### ■ DEVERES DO TRABALHADORES

O trabalhador está sujeito aos seguintes deveres previstos na lei:

- Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as demais pessoas que estejam ou entrem em relações com a empresa;
- Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- Cumprir as ordens e instruções do empregador na execução do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
- Guardar lealdade à entidade patronal, nomeadamente, não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ela, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios;
- Velar pela conservação e boa utilização dos bens relacionados com o seu trabalho;
- Promover ou executar todos os actos tendentes à melhoria da produtividade da empresa;
- Cooperar na empresa, no estabelecimento ou serviço, para a melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho, nomeadamente por intermédio dos representantes dos trabalhadores eleitos para esse fim;
- Cumprir as prescrições de segurança, higiene e saúde no trabalho estabelecidas nas disposições legais ou convencionais aplicáveis, bem como as ordens dadas pelo empregador.

---

## ■ REMUNERAÇÃO

Encontra-se regulamentada pelo D.L. n.º 69-A/87, de 9 de Fevereiro sendo anualmente fixado o valor salário mínimo nacional para vigorar em cada ano civil.

A remuneração mínima mensal garantida não inclui subsídios, prémios, gratificações, ou outras prestações de atribuição accidental ou por períodos superiores ao mês, com excepção dos seguintes:

- Comissões sobre vendas e outros prémios de produção;
- Gratificações que se devem considerar elemento integrante da remuneração, independentemente de quem as atribua, desde que se verifique a existência de regras específicas da sua atribuição individualizada.

O valor da alimentação, alojamento e outras prestações em espécie cuja retribuição seja emergente do contrato de trabalho e que estejam, nos termos da lei, incluídas no conceito de remuneração também é incluído no montante da remuneração mínima mensal garantida.

Os valores da remuneração mínima garantida devem ser revistos anualmente com vista à sua adequação aos critérios da política de rendimentos e preços e ao grau de desenvolvimento dos sectores económicos, mas tendo sempre por objectivo a redução das diferenciações existentes e gradual uniformização de valores.

---

## ■ HORÁRIO

Será convencionado no contrato colectivo de trabalho e no contrato de trabalho individual o horário semanal de trabalho, **não podendo ser superior a 40 horas**. Além disso **o horário de trabalho não poderá ser superior a oito horas por dia**, havendo tolerância de 15 minutos, desde que com carácter excepcional (salvo em casos específicos, como por exemplo, banco de horas).

## Adaptabilidade

O período normal de trabalho diário poderá ser definido em termos médios, por regulamentação colectiva de trabalho ou por acordo entre o empregador e os trabalhadores.

No primeiro caso o limite diário pode ser aumentado até ao máximo de 4 horas, sem que o horário semanal possa ultrapassar as 60 horas. No segundo caso o período diário pode ser aumentado no máximo até 2 horas, sem que o horário semanal possa ultrapassar as 50 horas.

**Banco de horas** – consiste na alteração do período normal de trabalho, este, pode ser aumentado até 4 horas diárias e pode atingir 60 horas semanais, tendo o acréscimo por limite 200 horas por ano. A compensação do trabalho prestado em acréscimo, pode ser feita mediante redução equivalente do tempo de trabalho, pagamento em dinheiro ou ambas as modalidades.

---

## ■ DESCANSOS

### Descansos diários

O período de trabalho diário deverá ser interrompido por um intervalo, de duração **não inferior a uma hora nem superior a duas**, de modo que os trabalhadores não prestem mais de 5 horas de trabalho consecutivo. Por via da negociação colectiva, o período máximo de trabalho diário pode ser elevado até 6 horas consecutivas de trabalho, assim como o intervalo ser reduzido, excluído ou ter duração superior à prevista.

É da competência da **Inspecção Geral do Trabalho** a autorização desta redução ou aumento mediante a apresentação de requerimento por parte do empregador, instruído com concordância por escrito do trabalhador e informação à comissão de trabalhadores da empresa e sindicato representativo do trabalhador.

Entre o final de uma jornada e o início da seguinte tem que haver um **período mínimo de 11 horas**. Este intervalo pode

porém ter uma duração superior se assim o estabelecerem os instrumentos de regulamentação colectiva.

Por exigências de saúde e segurança laborais, a duração média do trabalho semanal, incluindo o trabalho suplementar, não pode exceder as 48 horas, num período de referência fixado em convenção colectiva, que não pode, em caso algum, ultrapassar os 12 meses, ou, na falta de fixação por convenção colectiva, num período de referência de 4 meses.

### Descanso semanal

O trabalhador **tem direito a, pelo menos um dia de descanso por semana**, que só poderá deixar de ser ao domingo no caso de prestar serviço a um empregador dispensado de encerrar ao domingo e nos outros casos previstos na lei.

---

### ■ HORAS EXTRAORDINÁRIAS

Consideram-se horas extraordinárias cada hora de trabalho que se realiza a mais que a duração máxima do horário normal. A sua prestação é voluntária, salvo pacto individual ou colectivo. Para efeitos da contagem das horas extraordinárias, o horário de cada trabalhador será registado diariamente e aquelas serão somadas no período para pagamento do salário, havendo entrega de cópia do resumo ao trabalhador e o recibo correspondente.

---

### ■ PAGAMENTOS EXTRAORDINÁRIOS

O trabalhador tem direito anualmente no mínimo a dois pagamentos extraordinários:

- subsídio de férias,
- subsídio de 13<sup>º</sup> mês (Natal).

---

### ■ FÉRIAS

O direito a férias adquire-se com a celebração do contrato de trabalho e vence-se no dia 1 de Janeiro de cada ano civil, reportando-se ao trabalho prestado no ano civil anterior.

No ano de contratação o trabalhador tem direito, após 6 meses completos de

execução do contrato a 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis. Contratado de forma individual ou colectiva, o período anual de férias não pode ser inferior a 22 dias úteis. O período de férias é aumentado no caso do trabalhador não ter faltado, nos seguintes termos:

- 3 dias de férias até ao máximo de 1 falta ou dois meios dias,
- 2 dias de férias até ao máximo de 2 faltas ou 4 meios dias,
- um dia de férias até ao máximo de 3 faltas ou 6 meios dias.

Nos contratos de duração inferior a 6 meses o trabalhador terá direito a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato.

As férias serão marcadas com acordo entre o trabalhador e o empresário. Na falta de acordo cabe ao empregador marcar as férias e elaborar o respectivo mapa. O gozo do período de férias pode ser interpolado por acordo entre empregador e trabalhador desde que sejam gozados no mínimo 10 dias úteis consecutivos.

---

### ■ FERIADOS

**Os feriados obrigatórios são:**

- 1 de Janeiro
- Sexta Feira Santa
- Domingo de Páscoa
- 25 de Abril
- 1 de Maio
- Corpo de Deus
- 10 de Junho
- 15 de Agosto
- 5 de Outubro
- 1 de Novembro
- 1, 8 e 25 de Dezembro

**Os feriados facultativos são:**

- Terça Feira de Carnaval
- Feriado Municipal da Localidade

Em substituição dos feriados facultativos pode ser observado a título de feriado qualquer outro dia acordado pelo empregador e trabalhador.

## Igualdade e não discriminação

Todos os trabalhadores têm direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho.

Nenhum trabalhador ou candidato a emprego pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de **ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.**

### Proibição de discriminação

O empregador não pode praticar qualquer discriminação, directa ou indirecta, baseada nas razões acima referidas.

Não constitui discriminação o comportamento baseado num dos factores indicados, sempre que, em virtude da natureza das actividades profissionais em causa ou do contexto da sua execução, esse factor constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da actividade profissional.

Incumbe ao empregador provar que as diferenças de condições de trabalho ou tratamento, não assentam somente nos factores indicados.

### Assédio

O assédio constitui discriminação e é entendido como todo o comportamento indesejado relacionado com os factores de discriminação acima indicados, praticado aquando do acesso ao emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de afectar a dignidade da pessoa ou criar

um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou destabilizador.

Constitui, em especial, assédio todo o comportamento indesejado de carácter sexual.

---

### ■ Igualdade e não discriminação em função do sexo

Toda a exclusão ou restrição de acesso de um candidato a emprego ou trabalhador em razão do respectivo sexo a qualquer tipo de actividade profissional ou à formação exigida para ter acesso a essa actividade constitui uma discriminação em função do sexo.

Os anúncios de ofertas de emprego e outras formas de publicidade ligadas à pré-selecção e ao recrutamento não podem conter, directa ou indirectamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo.

### Condições de trabalho

É assegurada a igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à retribuição, entre trabalhadores de ambos os sexos.

As diferenciações retributivas não constituem discriminação se assentes em critérios objectivos, comuns a homens e mulheres, sendo admissíveis distinções em função do mérito, produtividade, assiduidade ou antiguidade dos trabalhadores.

### Carreira profissional

Todos os trabalhadores, independentemente do respectivo sexo, têm direito ao pleno desenvolvimento da respectiva carreira profissional.

## Contribuições para a Segurança Social

Uma das obrigações contributivas de qualquer empresa é as prestações para a segurança social. A empresa tem, não apenas a obrigação de entregar as contribuições que lhe dizem respeito, mas também a parte respeitante ao trabalhador.

Ou seja, sobre o salário base dos seus trabalhadores a empresa pagará uma taxa estabelecida por lei, deduzindo ainda ao mesmo salário base uma taxa (também ela estabelecida por lei) a suportar pelo trabalhador.

### Periodicidade

As Contribuições para a Segurança Social têm periodicidade mensal e devem ser entregues até ao dia 10 do mês seguinte a que respeitam, e ser pagas até ao dia 20 do respectivo mês.

### Regimes contributivos

Existem diferentes regimes contributivos que se dividem em três subgrupos:

- Trabalhadores por Conta de Outrém,
- Trabalhadores por conta Própria,
- Seguro Social Voluntário.

Sendo que aquele que mais interessa às empresas é o primeiro, referente aos trabalhadores por conta de outrém, já que os restantes são da responsabilidade da pessoa individualmente.

O regime geral aplica-se então, obrigatoriamente, a todos os trabalhadores nacionais maiores de 16 anos e aos estrangeiros com residência legal que sejam trabalhadores por conta de outrém.

### Trabalhadores por Conta de Outrém

Trabalhador por conta de outrém é a pessoa que realiza a sua actividade sob as ordens do empresário e com ele tem estabelecido um contrato de trabalho.

As taxas contributivas estabelecidas para esta situação são:

Entidade empregadora .....	23,75%
Trabalhador .....	11%
Total .....	34,75%

No entanto, existem algumas situações que podem levar geralmente:

- ao estabelecimento de taxas diferentes,
- à dispensa temporária,
- reduções das taxas contributivas.

### → Estímulo ao Emprego

Situações de estímulo à contratação de indivíduos com especiais dificuldades ao mercado de trabalho. Neste caso os encargos dos trabalhadores mantêm-se nos 11% e existe uma redução ou dispensa temporária dos encargos da entidade patronal, conforme se contratem:

#### Deficientes

A entidade patronal pode requerer à Segurança Social a redução da taxa contributiva.

#### Jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados de longa duração

Isenção nos primeiros 3 anos

#### Reclusos em regime aberto

Isenção nos primeiros 3 anos (contratos sem termo) ou Redução de 50% pelo período de duração do contrato (contrato a termo)

#### Rotação emprego-formação

Isenção até 12 meses, proporciona ao trabalhador uma oportunidade de formação contínua e ao desempregado uma experiência profissional.

### Dada a natureza de debilidade económica das actividades

	Taxa Contributiva		
	Ent.	Trab.	Total
Trabalhadores agrícolas	22,3%	11%	33,3%
Trab. pesca local e costeira	22,3%	11%	33,3%

→ Dada a natureza não lucrativa das entidades empregadoras

	Taxa Contributiva		
	Ent	Trab	Total
Trabalhadores do serviço doméstico			
- Sem protecção de desemprego	18,9%	9,4%	28,3%
- Com protecção de desemprego	22,3%	11%	33,3%

Existem outros trabalhadores que usufruem de bonificação das taxas contributivas, que é o caso dos trabalhadores das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Membros das igrejas, associações e confissões religiosas, Trabalhadores bancários abrangidos pela Cx. Abono de Família dos Empregados Bancários, entre outros.

### Órgãos sociais

Quando a empresa empregar pessoas que fazem parte dos seus órgãos estatutários, por exemplo os sócios-gerentes da empresa, o regime a aplicar para esses trabalhadores é o seguinte:

Entidade empregadora .....	20,3%
Trabalhador .....	9,3%
<b>Total .....</b>	<b>29,6%</b>

### Trabalhadores Independentes

Os Trabalhadores Independentes são aqueles que não sendo empresários em nome individual exercem uma actividade por conta própria, como por exemplo: advogados, contabilistas, economistas, arquitectos, engenheiros...

Estes trabalhadores que poderão prestar serviços a empresas têm a obrigação de pagar e entregar as suas contribuições à segurança social, uma vez que não se encontram ao serviço de nenhuma empresa em particular, com carácter de permanência.

Taxa contributiva.....29,6%

Para os Trabalhadores Independentes as contribuições são calculadas aplicando uma destas taxas a um de 11 escalões que têm por referência o Indexante de Apoio Social.

### Escalões

1ª = 1 x IAS; 2ª = 1,5 x IAS; 3ª = 2 x IAS; 4ª = 2,5 x IAS; 5ª = 3 x IAS; 6ª = 4 x IAS; 7ª = 5 x IAS; 8ª = 6 x IAS; 9ª = 8 x IAS; 10ª = 10 x IAS; 11ª = 12 x IAS.

### Seguro Social Voluntário

Este regime aplica-se a trabalhadores não incluídos em nenhum dos esquemas anteriores, como sejam:

- Voluntários Sociais,
- As pessoas abrangidas anteriormente pelo regime de continuação facultativa do pagamento de contribuições,
- Bolseiros de Investigação,
- Praticantes de desporto de alto rendimento,
- Trabalhadores que exercem actividade em barcos de empresas estrangeiras, ou empresas comuns de pescas.

Aplica-se ainda a pessoas que por diversas situações não estão abrangidas pelos esquemas anteriores e desejem fazer o pagamento de contribuições para assegurar a cobertura de eventualidades como invalidez, velhice ou morte.

Toda a Informação relativa a este capítulo pode eventualmente ser alterada a qualquer momento pelo que se aconselha a consulta dos *sites* das seguintes entidades:

- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST) [www.mtss.gov.pt](http://www.mtss.gov.pt)
- Segurança Social [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)



## Recibo de Vencimento e responsabilidades fiscais

O recibo individual de vencimento é o documento que o empresário entrega mensalmente ao trabalhador em que está descrito o total de prestações que ele recebe e as deduções a que legalmente está obrigado.

A própria empresa desenvolverá o modelo de recibo, no entanto existem alguns elementos obrigatórios que este deve conter:

- Data do Recibo
- Mês do ano a que se refere
- Identificação da entidade empregadora (Firma, n.º Fiscal)
- Companhia de Seguros e Apólice do Seguro de Acidentes de Trabalho
- Identificação do trabalhador (nome, n.º de contribuinte, n.º de beneficiário da Segurança social)
- Categoria profissional do Trabalhador
- Vencimento base e restantes direitos do trabalhador
- Deduções ao vencimento para cumprimento de obrigações legais (IRS, Segurança Social)

Este documento deverá ser sempre emitido em duplicado, ficando o original na posse da empresa e o duplicado na posse do trabalhador.

Normalmente a emissão dos recibos de vencimento bem como o tratamento das restantes questões fiscais, fica a cargo dos técnicos oficiais de contas (contabilistas).

No entanto, esta relação de trabalho, só poderá funcionar se o responsável da empresa conhecer os procedimentos, bem como os direitos, deveres e obrigações tanto da empresa como dos trabalhadores, já que é este que gere os recursos da empresa, tanto humanos como financeiros.

### Subsídio de refeição e ajudas de custos

Além do Salário Base contratado o trabalhador terá direito normalmente ao subsídio de refeição e ocasionalmente a ajudas de custo relacionadas por exemplo com deslocações que tenha que realizar. Estes elementos devem constar também do recibo de vencimento, juntamente com o salário base, não estando no entanto sujeitos a incidência para contribuições fiscais, pelo menos até determinado valor.

Os valores indicativos para estes abonos podem estar estabelecidos no contrato colectivo de trabalho para alguns sectores de actividade, ou caso este não exista os valores indicativos são regulamentados por portaria podendo ser consultados através das Finanças (locais ou através do *site* na internet) ou de publicações como o Boletim de Contribuinte ou mesmo do Diário da República.

### Retenções na Fonte

O Recibo de vencimento indica algumas obrigações que a empresa tem de retenção das contribuições a suportar pelo trabalhador.

### IRS – Imposto Sobre o Rendimento Singular

Relativamente ao IRS que o trabalhador suportará a empresa deverá fazer retenção na fonte. A percentagem a aplicar ao salário base para retenção é estabelecida legalmente e dependerá do escalão de rendimento e do número de dependentes a cargo.

### Segurança Social

Outra obrigação contributiva, dos trabalhadores e da empresas, importante são as contribuições para sistemas da segurança social, conforme abordado no capítulo anterior.

J.M.Fonseca, Unipessoal, Lda Rua do Caminho, nº2, loja B 5000 Vila Real		<b>Recibo de Vencimentos</b>		
		Nº	2	
		Data	31-03-2011	
Funcionário				
00002 Rute Cristina Pacheco				
Nº Contribuinte	Nº Beneficiário	Categoria		
256 324 895	108 1251452	Balcónista		
Vencimento	Diuturnidades	Salário Hora	Dias do Mês	
700,00	0,00	4,04	31	
Seguradora		Apólice nº		
Segura Bem		7512654		
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade/ taxa</b>	<b>Abonos/Horas extras</b>	<b>Descontos/Faltas</b>	
VENCIMENTO BASE	1	700,00		
SUBSIDIO DE REFEIÇÃO	22	93,94		
I.R.S	4,0%		28,00	
SEGURANÇA SOCIAL	11%		77,00	
<b>ORIGINAL</b>		793,94	105,00	
<b>Abonos</b>	<b>Horas</b>	<b>Descontos</b>	<b>Faltas</b>	<b>Total Pago</b>
793,94	0,00	105,00	0,00	688,94
DECLARO QUE RECEBI A QUANTIA CONSTANTE NESTE RECIBO				
Assinatura _____				

### Exemplo de um recibo

#### Quanto custa um empregado?

O vencimento/remuneração base ou o montante líquido que pagamos todos os meses ao trabalhador, não é de maneira nenhuma o custo mensal que este trabalhador representa para a empresa.

Por exemplo, esta funcionária tem um vencimento bruto de €700,00 e como o mês tem normalmente 22 dias úteis, para um horário de 8 horas por dia, o seu salário por hora é de €4,04 (em média cada mês tem 173,33 horas de trabalho). Por cada dia de trabalho, o trabalhador auferir de um subsídio de refeição/almoço que neste momento é de €4,27. Como neste mês trabalhou 22 dias, soma €93,94 ao vencimento base. A este vencimento, há que descontar obrigatoriamente para a Segurança Social (normalmente 11%) e também para o IRS que para este vencimento e sabendo que esta funcionária é casada e tem um filho a seu cargo, é de 4%. Assim, pagamos €688,94 à funcionária e retemos €105,00 que entregamos ao estado.



Qual vai ser a política de remunerações da empresa?

Que encargos mensais terei com remunerações? E anuais?

Para além da contribuição para a segurança social a cargo do trabalhador, a empresa paga também normalmente 23,75% sobre o vencimento. É, também, obrigatória a constituição de um seguro de acidentes de trabalho que incide sobre a remuneração e é normalmente uma taxa que vai dos 1,5% aos 3% (depende da actividade). Assim, o custo mensal já sobe para 977,69 € por mês.

Não nos podemos esquecer que pagamos 14 meses aos trabalhadores (subsídio de férias e natal) e estes trabalham 11 meses (22 dias de férias). Se multiplicarmos e somarmos tudo temos um custo anual de €13.370,84 que ao dividirmos por 12, dará um custo mensal de €1.114,24. Para sabermos quanto custa um hora de trabalho deste trabalhador, basta dividir o custo anual por 11 meses de trabalho efectivo e dividir novamente por 173,33 horas que em média um mês tem. Em conclusão, um empregado custa em média mais 40 a 60% daquilo que lhe pagamos por mês.

Encargos da entidade empregadora com um empregado	Ex 1	Ex 2
Remuneração Bruta Mensal	700,00	1.400,00
Contribuições para a segurança social	166,25	332,50
Subsídio de Alimentação	93,94	93,94
Seguro acidentes de trabalho	17,50	35,00
<b>TOTAL Mensal</b>	<b>977,69</b>	<b>1.861,44</b>
Custo Anual		
11 X encargo mensal	10.754,59	20.475,84
Mês de Férias	883,75	1.767,50
Subsídio de férias	866,25	1.732,50
Subsídio de Natal	866,25	1.732,50
<b>TOTAL Anual</b>	<b>13.370,84</b>	<b>25.708,34</b>
<b>Custo mensal real</b>	<b>1.114,24</b>	<b>2.142,36</b>
<b>Custo hora de trabalho real</b>	<b>7,01</b>	<b>13,48</b>

Recebimentos do Empregado	Ex 1	Ex 2
Recebimento Líquido Médio Mensal durante 11 meses	688,94	1.283,94
Recebimento Líquido Mês Férias	595,00	1.190,00
Recebimento Líquido Sub. Férias	595,00	1.190,00
Recebimento Líquido Sub. Natal	595,00	1.190,00
<b>Recebimento Líquido Médio Mensal</b>	<b>780,28</b>	<b>1.474,45</b>

## A Necessidade de Formação

*“ Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender.”*

Alvin Toffler

Até agora, temos vindo a referir a importância que tem a definição do perfil profissional das pessoas a contratar e as suas necessidades de formação. A formação também se deve aplicar ao empreendedor, uma vez que antes de iniciar a actividade, é necessário efectuar uma análise aprofundada e sincera do seu perfil como empreendedor, de forma a determinar a existência de falhas.

Os empreendedores podem aderir a programas formativos permitindo-lhes melhorar a sua preparação empresarial. Formação esta que, nunca será completa, uma vez que os mercados estão em constante alteração.

---

### FORMAÇÃO CONTÍNUA

Antigamente, aprendiam-se as técnicas necessárias para exercer uma profissão para toda a vida sem necessidade de reciclagem. Contudo, isto é algo que pertence ao passado.

Actualmente, podemos administrar os nossos negócios *on-line*, receber pedidos por “e-mail” de qualquer parte do mundo ou proporcionar à empresa, através de uma página web, outras funcionalidades que até há bem pouco tempo seriam impensáveis. Para tal temos que nos actualizar. A actualização dos conhecimentos converteu-se numa necessidade constante.

Hoje, mais que nunca, podemos dizer que o **empresário não nasce, faz-se**. É necessário prever e reservar tempo para a formação dos trabalhadores, sendo fundamental para a sua motivação e para aumentar a competitividade da empresa.

---

### FORMAÇÃO PARA EMPRESÁRIOS E TRABALHADORES

#### A) FORMAÇÃO DO EMPRESÁRIO

Não é necessário ser um génio para triunfar como empresário, mas é imprescindível estar-se preparado. A formação é decisiva no que se refere aos métodos de direcção e gestão. Mas, o que fazer se provém doutras áreas profissionais e formativas e se necessita de formação específica direccionada ao mundo empresarial? Existem várias entidades às quais pode recorrer para obter este tipo de formação e a mesma pode assumir, pelo menos, duas modalidades:

**Formação presencial**, através da participação em cursos de organismos oficiais ou vinculados a instituições públicas, que normalmente são gratuitos ou co-financiados, ou mesmo em entidades privadas.

**Formação à distância (e-learning)**, que facilita o acesso ao estudo sem perder tempo em deslocações. Só é necessário um computador e ligação à internet e pesquisar para aceder a cursos interactivos especializados em gestão empresarial. Tem a desvantagem de não poder usufruir de um formador que na mesma hora possa esclarecer as nossas dúvidas.

#### B) FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES

Não basta acertar na selecção dos funcionários, há que saber formar uma equipa e facilitar a formação contínua a todos os membros. Se estes aspectos forem descurados, a empresa poderá perder a competitividade a médio prazo. Devemos oferecer sempre aos nossos colaboradores a possibilidade de ampliação de conhecimentos e instrução

em novas técnicas especializadas. Para sobreviver, não se pode deixar de investir em tecnologia nem tão pouco em formação.

### Obrigatoriedade da Formação Profissional

O Código do Trabalho inclui o dever geral da Formação Profissional (FP) por parte dos empregadores relativamente aos seus trabalhadores, ao qual corresponde um dever geral de participação destes nas acções de formação.

A FP é contínua, podendo ser realizada directamente pelo empregador ou através de uma entidade formadora acreditada. Os trabalhadores têm, assim, um direito individual à FP, que se vence a 1 de Janeiro de cada ano civil, com excepção do ano de contratação. Neste o trabalhador apenas tem direito a FP após 6 meses de duração do contrato.

O dever de FP deve abranger em cada ano pelo menos 10% dos trabalhadores, devendo ser assegurado um mínimo de 35 horas/ano de formação certificada.

Quanto ao conteúdo da FP, este deve ser fixado por acordo com o trabalhador, ou na sua falta, ser determinado pelo empregador, devendo coincidir ou ser afim da actividade desenvolvida pelo trabalhador nos termos do contrato.

A reforçar a importância desta área, é de referir a criação de um sistema de crédito de horas que o trabalhador pode utilizar para frequência de acções de formação por sua iniciativa quando estas não são asseguradas pelo empregador ao longo de 3 anos por motivo que lhe seja imputável. Este crédito é exercido no período normal de trabalho e confere direito a retribuição, contando como tempo de serviço efectivo.

### PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

A formação profissional pode ser adquirida de variadas formas e em diversos organismos. Existem entidades como as associações profissionais, os centros de emprego, os centros de formação profissional que promovem diversas iniciativas de formação, muitas vezes gratuita ou co-financiada que podem ser aproveitadas pelos empresários para a sua própria formação ou dos seus trabalhadores.

Existem ainda entidades privadas que fornecem formação, umas vezes co-financiada e outras não, e até as que realizam diagnósticos de formação e planos de formação específicos para cada empresa, vindo a dar resposta às suas necessidades de formação específicas.

O empresário deverá entender que a formação profissional é um processo contínuo que poderá e deverá representar não uma despesa, mas um investimento dadas as mais valias em termos de produtividade e logo competitividade que daí poderão advir. O tipo de formação a obter dependerá do tipo de actividade a que a empresa se irá dedicar. No entanto, a formação em gestão empresarial para o empreendedor será um aspecto importante qualquer que seja a actividade que pretender iniciar.



Que tipo de formação empresarial necessito de adquirir?

Que competências técnicas e/ou profissionais devem ter os meus colaboradores?

Onde pode ser adquirida esta formação?

## MÓDULO 7

# O PLANO ECONÓMICO FINANCEIRO

- Capítulo 33 – Quanto Custa Arrancar?
- Capítulo 34 – Fontes de Financiamento
- Capítulo 35 – Financiamento Próprio
- Capítulo 36 – Financiamento Alheio
- Capítulo 37 – Alternativas de Financiamento – Microcrédito
- Capítulo 38 – Alternativas de Financiamento – Garantia Mútua
- Capítulo 39 – Alternativas de Financiamento – Capital de Risco e Business Angels
- Capítulo 40 – Quanto é necessário vender?
- Capítulo 41 – Balanço Previsional
- Capítulo 42 – A Procura de Incentivos



## Quanto custa arrancar?

*“Assume riscos calculados. Isso é muito diferente de ser imprudente.”*

**G. Patton, general norte americano**

Analisar uma ideia de negócio não pode reduzir-se a fazer contas “por alto”. Para que as contas estejam correctas, desde o início, temos que traçar um plano global que contemple na devida altura todas as áreas da empresa e investimentos a realizar em cada área.

### OS INVESTIMENTOS INICIAIS

Uma das componentes para a planificação do arranque de uma actividade é o **plano ou mapa de investimentos** que nos permite calcular quanto vai custar abrir o negócio. Temos que conhecer as necessidades iniciais de capital e para isso é necessário saber em que é que se vai utilizar esse dinheiro.

Avaliar, em termos concretos, os valores dos primeiros investimentos poderá ser bastante útil para obtermos a seguinte informação:

- Determinar o capital necessário para iniciar a actividade.
- Saber se é necessário financiamento externo e em que percentagem.
- Saber que tipo de financiamento pode ser mais conveniente.
- Saber se existem incentivos para o financiamento dos investimentos.
- Se não se dispuser de todos os recursos necessários, decidir que investimentos podem passar para uma segunda fase sem necessidade de atrasar a abertura.
- Fornecer informação aos credores (bancos, fornecedores...), que querem saber em que é que vamos investir o dinheiro emprestado.

### FUNDO DE MANEIO

É importante lembrar que, depois do investimento inicial, temos que ter uma

reserva de capital para ter liquidez. Ou seja, é importante também ter consciência que inicialmente existirão mais custos que proveitos. Por isso é necessário ter um fundo de maneo. Não esqueçamos de incluí-lo no plano de investimentos. Para determinar a liquidez, temos que calcular quando teremos que efectuar os nossos pagamentos (renda, stocks, impostos, etc.), se os fornecedores cobram ou não adiantado, se os clientes pagam ou não atempadamente, qual o volume de gastos fixos mensais e em que alturas existem maiores saídas de dinheiro (declarações trimestrais de IVA, aumento de pedidos, etc.). Só desta forma poderemos saber qual o montante necessário a ter logo de início para assegurarmos que conseguiremos dar resposta a todas as nossas obrigações.

Devemos discriminar no plano de investimentos tudo o que vamos necessitar: mobiliário, ferramentas, meios de transporte, instalações, etc.

Se houver contribuições em espécie (por exemplo, de um equipamento informático próprio) por parte de um dos sócios, é necessário referenciá-lo no plano de investimentos e no plano de financiamento para dar uma imagem mais realista da empresa e equilibrar a estrutura financeira.

A partir do momento em que sabemos o capital necessário para iniciar a actividade, surge-nos a seguinte questão: “Onde o vamos encontrar?”. É aqui que entra em cena o **plano ou mapa de financiamento**, o instrumento onde definimos quais serão as nossas fontes de financiamento: capitais próprios, empréstimos ou créditos, incentivos institucionais, etc.



Quais as áreas em que é necessário realizar investimento e quais os montantes envolvidos?

Qual o valor de capital próprio que vou investir no negócio?

Necessito de financiamento? Quais as fontes de financiamento alheio a utilizar? Que condições me oferecem os meus credores (prazo de pagamento, taxas de juro...)? Estas condições adequam-se à realidade da minha empresa?

PLANO DE INVESTIMENTO	VALOR (euros)	Data do Investimento
<b>Local (Instalações)</b> Compra Trespasse		
<b>Obras de adaptação</b> Revestimentos Pintura Instalação eléctrica Canalização Ar condicionado		
<b>Equipamento Básico</b> Máquinas		
<b>Ferramentas e utilidades</b>		
<b>Equipamento informático e de comunicação</b> Computador Impressora Fax, Central telefónica, etc.		
<b>Mobiliário</b>		
<b>Meios de transporte</b>		
<b>Custos de constituição e início de actividade</b> (constituição, licenciamentos, formalização de empréstimos, etc.)		
<b>Custos de divulgação inicial</b> (ex: publicidade, catálogos, cartões de visita, bolsas, embalagem, página web, etc.)		
<b>Fundo de Maneio</b> Existências iniciais (primeiras compras de matérias primas e/ou mercadorias)		
<b>Outros</b>		
<b>TOTAL DE CUSTOS DE INVESTIMENTO</b>		

PLANO DE FINANCIAMENTO	VALOR (euros)	%
<b>Capital Próprio</b> Capital social (soma das entradas dos sócios)		
<b>Capital Alheio</b> Empréstimos bancários Leasing Microcrédito Capital de Risco Business Angels Incentivos Empréstimos dos sócios Outros		
<b>TOTAL DO FINANCIAMENTO</b>		



## Fontes de Financiamento

*“Dinheiro nunca dá início a uma ideia. É a ideia que dá início ao dinheiro.”*

**W. J. Cameron, Ford Motor**

Ao longo deste ponto vamos tentar responder a uma questão que, sem dúvida, qualquer empreendedor coloca.

Onde conseguir o capital necessário para financiar o investimento inicial e fazer face aos gastos durante os primeiros meses de actividade?

O financiamento na empresa é montante de capital necessário para fazer face às despesas de arranque e funcionamento da actividade.

A este respeito o empreendedor deverá inteirar-se não só dos mecanismos de financiamento existentes e disponíveis, mas também da melhor estratégia de financiamento dada a natureza e dimensão do negócio, bem como da capacidade da futura empresa para fazer face às suas obrigações financeiras.

Assim, o empreendedor deverá preocupar-se não só em conseguir o financiamento mas também em conseguir aquele que lhe ofereça um plano de pagamento mais adequado às suas necessidades e capacidades e que lhe permita assegurar uma estrutura de financiamento sustentável a médio e longo prazo.

As principais fontes de financiamento podem subdividir-se então em 2 grupos:

- Capitais Próprios
- Capitais Alheios

***A relação entre capitais próprios e alheios deverá assegurar uma estrutura de financiamento que não torne a empresa dependente de capitais externos e que lhe permita assegurar os compromissos financeiros no curto e médio prazo.***

---

### FINANCIAMENTO PRÓPRIO

É o que é suportado pelos sócios da empresa. É necessário chamar a atenção dos potenciais empreendedores que apesar de se poder recorrer a várias formas de financiamento externo à empresa, será sempre imprescindível que os empreendedores participem no financiamento do investimento inicial com algum capital próprio. Isto, por vários motivos:

- O primeiro deles tem a ver com a boa saúde financeira da empresa. Para garantir uma boa autonomia financeira ou seja, uma estrutura de financiamento que garanta ao empreendedor que não terá dificuldade em assegurar o cumprimento dos seus compromissos, é necessário que se tenha uma boa relação percentual entre os capitais próprios e os activos da empresa.
- Pela credibilidade do seu projecto junto dos possíveis financiadores. Quando apresentar o seu projecto para pedido de financiamento junto duma entidade bancária ou outra instituição, o montante de investimento que o empreendedor assegura e a percentagem deste montante sobre o valor do investimento total, mostram, por um lado, a “fé” que tem no seu próprio negócio (não poderá esperar que outros invistam e arrisquem capital no seu negócio se você mesmo não o fizer) e, por outro, a capacidade que o empreendedor tem em termos de investimento.

## FINANCIAMENTO ALHEIO

É o financiamento proveniente de fontes externas à empresa e que por sua vez poderá subdividir-se em dois tipos: as formas de financiamento tradicionais, mais conhecidas e utilizadas e as novas formas de financiamento denominadas por formas alternativas de financiamento.

### Formas tradicionais de financiamento

Entre as formas de financiamento mais usuais encontram-se as seguintes:

- Suprimentos dos sócios (empréstimos dos sócios à empresa)
- Empréstimos bancários
- Leasing
- ALD – Aluguer de Longa Duração
- Contas Correntes Caucionadas
- Descobertos bancários autorizados
- Factoring e rentig

### Formas alternativas de financiamento

As necessidades específicas das PME, os constrangimentos das formas tradicio-

nais de financiamento, e consequentemente a necessidade de encontrar formas de financiamento alternativas têm levado ao aparecimento de alguns mecanismos financeiros de financiamento às empresas com características distintas daqueles que estamos mais habituados a utilizar.

As formas alternativas de financiamento são pois, vias menos convencionais de obter financiamento tais como:

- Microcrédito
- Capital de Risco
- Business Angels e apadrinhamento
- Garantias Mútuas
- Factoring
- Prémios e concursos empresariais

Nos capítulos seguintes aprofundaremos a análise quer do capital próprio das empresas, quer das diferentes formas de financiamento externo.

## ESTRUTURA DO BALANÇO

O balanço permite conhecer a situação económica da empresa porque reflecte o que esta possui (direitos) e o que deve (obrigações). No lado do ACTIVO aparecem os investimentos, bens, direitos que a empresa possui (dívidas de clientes) e valores em caixa. Na parte dos CAPITAIS PRÓPRIOS E PASSIVO, situam-se as fontes de financiamento, que podem ser próprias (capital dos sócios, reservas e benefícios) ou externas (empréstimos e créditos). Importante será prever a liquidez, contando com o fundo de maneio, ou seja, devemos ter dinheiro suficiente em caixa para fazer face ao pagamento das nossas obrigações a curto prazo.

ACTIVO		CAP. PRÓPRIO E PASSIVO	
<p><b>Activo não corrente</b> <i>(local, maquinaria, mobiliário, patentes, investimentos a longo prazo)</i></p>		<p><b>Recursos Próprios</b> <i>(Capital social, reservas, benefícios)</i></p>	
<p><b>Activo Corrente</b> <i>(tesouraria, saldos bancários, facturas de clientes, existências...)</i></p>	<p>Fundo de Maneio</p>	<p><b>Passivo não corrente</b> (empréstimos a mais de 1 ano)</p>	
		<p><b>Passivo corrente</b> <i>(fornecedores, empréstimos a menos de 1 ano)</i></p>	

## Financiamento Próprio

*“Aquele que não arrisca não ganha.”*

**John Maynard Keynes, economista.**

Uma vez calculado, com base no plano económico-financeiro, o dinheiro de que necessitamos para iniciar a actividade, questionamo-nos quanto à origem desse dinheiro. Neste capítulo abordaremos, então, os recursos financeiros próprios.

---

### CAPITAL SOCIAL

A tendência normal será iniciar a actividade com a máxima participação de capitais próprios, definindo-se de antemão com quanto contribuirá cada sócio. Regra geral, o mínimo de contribuição dos sócios será de 30% do investimento inicial, para que não tenham que se endividar acima de 70% do total de financiamento necessário para arrancar com o negócio.

É importante não esgotar todos os recursos, já que podem surgir despesas e gastos inesperados. A experiência diz-nos que, quando se efectuam os cálculos dos investimentos iniciais, a tendência – lamentavelmente – é para que, no final, exista um acréscimo na ordem dos 10% a 20% acima do previsto. Por isso devemos contar com um saldo de tesouraria positivo ou um fundo de maneio que nos permita enfrentar estas situações.

---

### FAMÍLIA E AMIGOS

Muitos empresários iniciaram a sua actividade graças à confiança de familiares e amigos, que lhes facultaram os primeiros recursos. Se surgirem dificuldades com outras fon-

tes de financiamento, esta é uma boa alternativa para suportar os custos iniciais sem que haja uma grande pressão.

Outra boa alternativa para iniciar a actividade é através do capital - semente. Consiste em ter um sócio capitalista, de carácter temporário e com participação minoritária. O objectivo é que efectue uma contribuição financeira inicial com o objectivo de obter lucros e posteriormente vender a sua participação.

Quanto maior for a percentagem de capitais próprios, menores encargos com empréstimos teremos. Aliás, é tanto mais difícil conseguir financiamento externo quanto maior for o peso deste relativamente aos recursos próprios.

---

### REINVESTIR LUCROS

Uma empresa em actividade pode obter mais dinheiro sem necessidade de recorrer a empréstimos ou a pedidos aos sócios.

Estamos a falar do reinvestimento dos lucros gerados pela própria actividade económica e que, em vez de serem repartidos pelos sócios, podem ser utilizados como meio de financiar novos investimentos da empresa. Para muitas empresas, o autofinanciamento é mesmo a fonte mais importante para fazer face aos investimentos.

## GLOSSÁRIO básico de financiamento

Ao apresentarmos as fontes de financiamento referimos, por várias vezes, expressões como garantia, risco, taxa de juro. Pretende-se com esta informação esclarecer os termos mais utilizados.

### Risco

A instituição financeira atribui a taxa de juro ao crédito dependendo do risco atribuído à operação. Esse risco é avaliado dependendo das garantias apresentadas para a obtenção do crédito. O Risco é o grau de incerteza associada a um investimento. Quanto maior o risco, maior é a incerteza sobre os retornos prometidos pelo investimento. Para diminuir o risco a instituição financeira solicita a prestação de garantias.

### Garantias Reais

As garantias reais implicam afectação de património pessoal ou da empresa para a concessão do crédito. A prestação de garantias reais poderá ser prestada por hipoteca ou penhor.

**A hipoteca** é um direito real (direito sobre um bem) constituído a favor do credor sobre imóveis do devedor ou de terceiro, como garantia exclusiva do pagamento da dívida, sem todavia o tirar da posse do dono.

**Penhor** ou caução significa que determinado bem (equipamento, mobiliário ou mesmo montantes em dinheiro cativo) respondem pelo cumprimento de uma obrigação.

### Garantias Pessoais

As garantias pessoais traduzem-se na responsabilidade de uma pessoa responder por actos comerciais de outra. Essa garantia poderá ser prestada por fiança ou Aval.

**Fiança** é uma obrigação comercial de implicação jurídica, que compromete o fiador à satisfação da dívida contraída, caso este o não faça.

**Aval** é efectuado por uma pessoa que se responsabiliza pelo compromisso de outrem. Normalmente em todos os empréstimos de uma sociedade é pedido o aval dos sócios em livrança, o que significa que se a sociedade não pagar, pagam os sócios pessoalmente.

### Prestação

A Prestação é o montante entregue periodicamente para efeitos de cumprimento das obrigações financeiras assumidas num contrato de financiamento. A prestação de um financiamento é composto pela amortização (pagamento) de parte do capital em dívida e o juro. O cálculo da prestação é influenciada pela taxa de juro, periodicidade de pagamento, prazo de pagamento e montante de financiamento solicitado.

### Taxas de Juro

A taxa de juro é o prémio (remuneração) expresso em percentagem que a entidade que concede um determinado financiamento recebe da entidade que contraiu esse empréstimo, como forma de pagamento do serviço prestado. Isto é, a taxa de juro é o valor a remunerar ao credor (banco, instituição ou pessoa que empresta o dinheiro). A taxa de juro poderá ser constante (sempre a mesma até ao final do financiamento) ou variável sendo neste caso indexada, ou seja a soma de duas parcelas: normalmente a Euribor e o spread.

**Euribor** é a taxa de juro interbancária da zona euro sendo por isso ditada pelo Banco Central Europeu. A Euribor é um valor variável influenciado pela conjuntura económica.

**Spread** é o diferencial aplicado a um indicador de referência, sendo, grosso modo, o ganho/lucro do banco por emprestar o dinheiro.

## Financiamento alheio

*“Tenha paciência, todas as coisas são difíceis antes de se tornarem fáceis.”*

**Saadi, poeta**

Quando um promotor não dispõe de todo o capital que necessita para implementar o seu projecto empresarial, deve recorrer a fontes de financiamento externas. Pode-se obter recursos alheios mediante o pagamento de juros (bancos e caixas de crédito) ou dar entrada a outros investidores em troca de dividendos e da cedência sobre uma parte do controlo da gestão (empresas de capital de risco, Business Angels e apadrinhamento)].

necessidades de financiamento das empresas consoante estas sejam de curto, médio ou longo prazo.

### MÉDIO E LONGO PRAZO

As formas de financiamento mais utilizadas para financiar investimentos em activos fixos, portanto de médio e longo prazo são as seguintes:

### RECORRER AO CRÉDITO BANCÁRIO

Os bancos e as caixas de crédito desenvolveram nos últimos anos produtos financeiros adaptados às necessidades da pequena e média empresa. Quando recorreremos a uma entidade financeira, há que ter em conta os seguintes aspectos:

- Comparar condições entre várias entidades.
- Financiar investimentos a longo prazo, como a compra de máquinas ou de imóveis, com recursos a longo prazo (empréstimos de activo fixo); financiar os investimentos a curto prazo, como “stock” ou tesouraria, com créditos de curto prazo (prazo de 1 ano ou menos).
- Ter um plano de negócios claramente definido e redigido.
- Saber que as comissões, o prazo ou o tipo de juros são condições negociáveis.
- Saber que os bancos ou as caixas pedem garantias para poder emprestar o dinheiro.

### Empréstimo

No caso dos empréstimos bancários o banco disponibiliza-nos a totalidade da quantia contratada, sendo que, em troca, pagamos juros desde a sua concessão. É uma modalidade adequada para financiar investimentos a longo prazo (máquinas, imóveis, veículos, etc.). A diferença entre este tipo e os produtos de curto prazo é que neste últimos (p. e. conta caucionada e descobertos) se vai utilizando os montantes que são necessários em cada momento, consoante as nossas necessidades.

Os empréstimos normalmente só são concedidos mediante a apresentação de uma garantia real ou da existência de um fiador, ou seja, o banco tem que garantir que caso o beneficiário do empréstimo não cumpra com as suas obrigações, haverá outras formas do banco recuperar o dinheiro emprestado.

### Leasing

Instrumento de financiamento de activos fixos a médio/longo prazo. Consiste num contrato em que se aluga um bem por prestações (um veículo, por exemplo) com uma opção final de compra. Esta modalidade apresenta as seguintes vantagens:

- As prestações são fiscalmente dedutíveis.
- Financiamento a 100%.

### PRODUTOS FINANCEIROS

Iremos explicar as fórmulas mais utilizadas para financiar as necessidades de capital de uma empresa em início de actividade. Como já referimos existem produtos financeiros específicos face às

- Não se exigem garantias adicionais ao próprio bem arrendado/alugado.

É possível deixar de pagar as prestações e devolver o bem, a qualquer momento até à altura da opção de compra.

### **ALD – Aluguer de Longa Duração**

É um contrato de aluguer celebrado entre uma locadora e um locatário/comprador mediante o qual o último se torna proprietário do equipamento (usado especialmente em veículos). Até ao final do contrato, o equipamento é da propriedade da empresa locadora. No entanto, o locatário pode pagar o valor predefinido (para a compra) e fica com a posse do bem.

### **Renting**

O renting é cada vez mais usado como forma de minimizar os encargos iniciais da actividade. Semelhante ao ALD por se tratar de um aluguer, é geralmente utilizado para financiar a aquisição de viaturas, mas tem acoplado algumas prestações de serviços inerentes à sua utilização/desgaste, por exemplo: manutenção da viatura e avarias, substituição de pneus, gestão de impostos, gestão de Inspeção Periódica Obrigatória, etc.

O período do contrato é definido em anos e/ou em limite de quilómetros. O pagamento é efectuado por rendas.

## **CURTO PRAZO**

Para financiar necessidades de curto prazo relacionadas com problemas de tesouraria e necessidades em fundo de maneo, os produtos mais comuns são os seguintes:

### **Desconto Comercial**

É um instrumento de financiamento empresarial que permite antecipar a liquidez de uma operação ligada a um documento comercial (pagamento de

facturas de clientes por letra). O titular apresenta o dito documento à entidade financeira para que lhe pague o valor antecipadamente. Em troca desse adiantamento, o banco ou caixa aplica um juro em função do prazo que falta até o seu vencimento.

Por exemplo, se um cliente lhe deve uma factura de €5.000,00 mas só pode pagar daqui a 6 meses, poderá titularizar essa dívida com uma letra. A letra é um título de dívida em que o fornecedor (sacador) afirma que o cliente (sacado) lhe deve determinada importância referente a uma transacção comercial (factura) e este último compromete-se a pagá-lo em determinado prazo. Com este título o sacador poderá solicitar ao banco a antecipação do valor titulado, mediante pagamento de comissões e juros (desconto comercial).

Este tipo de financiamento de curto prazo está a cair em desuso já que envolve grandes burocracias e no caso de o cliente não pagar na data acordada, o fornecedor deverá pagar ao banco e esperar que o tribunal resolva a situação com o cliente. No entanto para montantes elevados, é um instrumento financeiro essencial.

### **Conta Corrente Cauçionada**

É uma conta aberta na qual o banco coloca à disposição um determinado capital para cobrir as necessidades pontuais de financiamento da empresa. Pagam-se juros pela parte do capital utilizado e uma pequena comissão sobre o saldo remanescente. Chama-se caucionada porque o banco detém uma caução no seu valor parcial ou total (normalmente um depósito ou aplicação financeira dos sócios ou familiares).

Imprescindível na gestão financeira de uma empresa, deverá ser utilizada com muitos cuidados. Em alguns casos verifica-se que (erradamente) este instrumento é utilizado para financiamento de investimentos (e não necessidades de fundo de maneo),

levando a que se tenha muitas dificuldades na amortização total da conta corrente.

### **Descobertos Autorizados**

É o sistema através do qual o banco permite à empresa que mantenha saldos da sua conta bancária negativos até determinado limite mediante o pagamento de juros. Este sistema simples e ágil de gestão de tesouraria da empresa tem como principal desvantagem o custo, já que as taxas aqui aplicadas são no mínimo o dobro das dos restantes produtos financeiros.

### **Factoring**

Trata-se de uma cessão financeira, onde o intermediário financeiro (a factor, p.e. um banco) adquire os créditos a curto prazo que um dado fornecedor (aderente) concedeu aos seus clientes (os devedores), relativos a vendas de produtos ou de prestação de serviços.

Sendo este um mecanismo financeiro que permite às empresas um melhor financiamento do seu ciclo de exploração, uma vez que permite obter uma antecipação dos recebimentos dos seus clientes, está a ser cada vez mais usada.

O Factoring pode ser contratado com ou sem recurso. No primeiro caso, se os devedores não pagarem, o aderente terá que assumir a responsabilidade perante o factor. No caso de um factoring sem recurso, o aderente não se responsabiliza perante o incumprimento por parte dos devedores.

---

## **ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO**

Para além dos capitais próprios e dos empréstimos bancários, que são processos algo morosos, burocráticos e em que são sempre exigidas garantias, existem outras vias menos convencionais para conseguir financiamento.

São as denominadas Formas Alternativas de Financiamento, entre as quais podemos contar: Microcrédito; Capital de risco; Business Angels e Apadrinhamento; Garantia Mútua.

**Nos capítulos seguintes, iremos abordar cada uma destas alternativas de financiamento.**

## Alternativas de financiamento: Microcrédito

*“Partir do zero não é propriamente uma vantagem, no entanto, está demonstrado que se podem fazer muitas coisas com poucos recursos.”*

**António Catalán, fundador da cadeia hoteleira NH**

### **SIM Sistema de Microcrédito para o auto - emprego e criação de empresas**

O SIM é uma solução integrada de apoio ao empreendedor que combina o micro financiamento, para a criação de pequenos negócios com a formação na área empresarial.

Desde o final de 2005 o SIM tem vindo a alargar-se a todo o território nacional, contando com a parceria de outras CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mutuo e da “Minha Terra” Federação Portuguesa de ADL.

#### **Beneficiários**

São beneficiários, pessoas em situação de desemprego, desocupadas ou em situação de emprego precário que pretendam criar o seu próprio emprego/negócio, sob qualquer forma jurídica e actividade económica.

#### **Condições de financiamento**

- O limite máximo de crédito: 75 % do montante do investimento total a realizar pela empresa, até um valor máximo de 25.000 euros.
- Prazo de reembolso máximo de 5 anos, ajustado aos fluxos financeiros do projecto de criação de empresa, com possibilidade de carência de capital máximo de 6 meses.
- Reembolsos em rendas mensais de capital e juros, podendo, em casos excepcionais e justificados pela natureza do negócio, ser aplicada outra periodicidade.
- A taxa de juro a aplicar é a Euribor a 6 meses + spread bancário de 2%.

#### **O processo**

- O/A empreendedor(a) apresenta a sua ideia para a criação de empresa ou auto-emprego a uma interlocutora

O conceito de microcrédito tem sido nos últimos anos divulgado e implementado em vários países do mundo, tendo sido criado no Bangladesh na década de 70, através daquele que ficou conhecido como o banco dos pobres, Grameen Bank.

O microcrédito é então uma forma de financiamento para montantes pouco elevados, destinados a pessoas que não conseguem aceder a financiamento bancário e pretendem iniciar um micro-negócio.

### **MICROCRÉDITO**

Em Portugal este sistema foi implementado pela ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito em meados de 1999. Em 2003, a Iniciativa Glocal criou, e estendeu a grande parte do território nacional, o SIM – Sistema de microcrédito para o auto-emprego e criação de empresas.

A partir de 2007 assiste-se a um aumento de sistemas de microcrédito alicerçados no programa Finicia e, posteriormente, surgiram alguns os microcréditos de iniciativa privada por parte dos bancos.

#### **O que é?**

É um pequeno empréstimo bancário destinado a apoiar pessoas que têm dificuldades em aceder ao crédito bancário tradicional, mas que pretendem desenvolver uma actividade económica por conta própria, criando, assim, o seu próprio emprego. Essa actividade deve ser capaz de gerar um excedente de rendimento e garantir, o reembolso do capital emprestado.



ou a qualquer uma das entidades parceiras do GLOCAL.

- É avaliado o potencial do(a) empreendedor(a) e da ideia de negócio e consultada a entidade financiadora sobre a receptividade para financiar o empreendedor(a). Sendo o resultado da avaliação positiva, o/a empreendedor(a) recebe formação e consultoria na construção do seu plano de negócios e montagem da operação de financiamento.
- Após o estudo da viabilidade económica do projecto e da formatação do plano de negócio, é proposta à CCAM a concessão do empréstimo.
- A CCAM analisa a viabilidade financeira do projecto e toma a decisão final de financiamento ou de recusa de financiamento, num prazo máximo de 15 dias.
- O/A empreendedor(a) continua a ser acompanhado(a) após a criação de empresa.

#### Contacto

glocal@spa.pt  
www.iniciativaglocal.eu

#### Finicia

O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projectos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Das soluções existentes destacam-se: Capital de risco, micro-capital de risco, microcrédito e micro-financiamento municipal.

#### Microcrédito

Este financiamento destina-se a pequenos projectos de investimento, que na sua estrutura combinam o capital próprio com alheio.

Trata-se de um instrumento de crédito de médio-longo prazo (prazo de amortização de 3 anos) para financiar investimentos de micro empresas (até 9 trabalhadores), que assenta num

financiamento bancário, suportado por garantia mútua e contragarantido por fundos públicos.

Este microcrédito está limitado a 25.000 euros por operação (disponibilizado por múltiplos de 1.000 euros), devendo o financiamento ser concretizado por uma Instituição de Crédito protocolada (p.e. Millennium BCP, BES ou BEST), sendo garantido até 75% por uma Sociedade de Garantia Mutua, que por sua vez é contragarantida, em regra em 75% do valor da garantia, pelo FCGM (Fundo de Contragarantia Mútuo).

#### Micro-financiamento municipal

Projectos promovidos por micro e pequenas empresas inseridas em regiões onde o Programa FINICIA tem parcerias estabelecidas com agentes públicos e privados, podem beneficiar de empréstimo bancário prazo no máximo de 45.000 euros, nas seguintes condições:

- até 100% do valor do investimento, se tiver, pelo menos, 3 exercícios económicos completos;
- até 85% do valor do investimento, para empresas em fase de arranque.

O financiamento apresenta as seguintes condições:

- Período mínimo de 3 e máximo de 6 anos, com um ano de carência;
- Possibilidade de carência até 1 ano;
- 20 % do valor, correspondendo ao peso da participação da entidade local na constituição do Fundo, serão contratados com taxa de juro zero.
- Os restantes 80 % do financiamento serão contratados com base numa taxa de juro protocolada, sendo esta de percentagem fixa sobre a Euribor.

#### Contacto

www.iapmei.pt

---

### Microcrédito – Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC)

Pode aceder este microcrédito desempregados ou desocupados sem condições de acesso ao crédito mas com competências e capacidades produtivas que lhes permitam criar o seu próprio posto de trabalho ou uma micro-empresa.

O valor mínimo do empréstimo é 1.000 euros e o valor máximo é 10.000 euros para o primeiro ano do negócio, período a partir do qual o candidato poderá solicitar um reforço adicional de 2.500 euros, sujeito a análise da ANDC, submissão da proposta ao banco e aceitação deste.

A partir de 5.000 euros o empréstimo será disponibilizado em mais de uma tranche, onde a calendarização das tranches é feita segundo as prioridades do investimento apresentadas.

O período de reembolso é de 48 meses. A prestação mensal é constante e a taxa de juro inclui um spread sobre a Euribor a 3 meses, de 2% para o BCP e CGD ou 3% para o BES.

Os Bancos com quem a ANDC estabeleceu protocolos foram o Millennium bcp (desde 1999), a Caixa Geral de Depósitos (desde fins de 2005) e o Banco Espírito Santo (desde o fim do 1º trimestre de 2006).

### Contactos

microcredito@microcredito.com.pt

[www.microcredito.com.pt](http://www.microcredito.com.pt)

---

### Microcrédito de iniciativa privada

Nos últimos anos tem-se assistido ao surgimento de microcrédito de iniciativa dos próprios bancos. É o caso da CGD, BES, Millennium BCP, Montepio, etc.

Os montantes máximos de financiamento situam-se entre os 12.500 e os 50.000 euros, com prazos para amortização entre 4 a 6 anos, com ou sem carência de capital

Também nas taxas de juro praticadas existem muitas diferenças, enquanto alguns bancos apontam para um spread de 3% ou aplicam 6%.

## Alternativas de financiamento: Garantia Mútua

*“Dificuldades reais podem ser resolvidas, apenas as imaginárias são insuperáveis.”*

**Theodore N. Vail, presidente da AT&T**

A Garantia Mútua é um sistema especialmente vocacionado para as Pequenas e Micro empresas, que visa promover a melhoria das condições de financiamento das PME, impulsionar o investimento, desenvolvimento, reestruturação e internacionalização empresarial fundamentalmente através da prestação de garantias financeiras que facilitem a obtenção pelas PME de crédito em condições de preço e prazo adequados aos seus investimentos.

O carácter mutualista do sistema de garantia mútua permite diminuir os custos financeiros dos beneficiários, possibilitando a obtenção das melhores condições de mercado, ao nível dos custos e das contra-garantias habitualmente prestadas.

---

### Produtos ou Serviços da Garantia Mútua

As Sociedades de Garantia Mútua (SGM) podem prestar garantias em todas as operações em que o sistema financeiro as solicite às empresas ou ao empresário, libertando-o da constituição das correspondentes garantias reais ou pessoais, nomeadamente:

#### 1. Garantias a Empréstimos

Ao trabalhar com prazos de financiamento adequados às necessidades, permitimos às empresas mutualistas equilibrar e adequar a sua estrutura financeira, em condições preferenciais de taxa de juro, comissões e plano de amortização.

O valor a garantir poderá atingir um montante até 75% do capital do financiamento a contrair pela empresa, com um máximo de 1,5 Milhões de euros

por empresa ou grupo de empresas, participando em operações que, preferencialmente, não excedam 3 Milhões de euros de crédito bancário.

As garantias a empréstimos incidem sobre créditos de curto, médio ou longo prazo, leasings, linhas garantidas e operações Finicia.

#### 2. Protocolos com Instituições Financeiras e Linhas Garantidas

As Sociedades de Garantia Mútua têm vindo a celebrar protocolos com os principais Grupos Financeiros que actuam no território nacional. Esses protocolos destinam-se a favorecer a celeridade na decisão e realização das operações de crédito, assim como permite estabelecer limites do spread a praticar pelo banco financiador, obtendo assim condições mais favoráveis para o financiamento das empresas. Dos bancos protocolados destaca-se: BPI, BES, BCP, Santander, CGD, Montepio, Banco Popular, Barclays, BPN, CA, BANIF, BBVA.

Ao abrigo dos actuais protocolos, foram celebradas Linhas Especiais de Financiamento junto dos Bancos BPI, BES, Millennium bcp, CGD e Santander Totta que se destinam a apoiar investimento ou a reforçar tesouraria num âmbito estrutural, que têm como particularidade a definição do custo global máximo das operações em função do rating da empresa. Através do recurso a estas Linhas anuais, que representam no seu conjunto 275 Milhões de euros, as empresas apoiadas terão como custo máximo entre 1,25% e 3,25%, definidos em função da notação de risco atribuída. Este custo engloba o spread praticado pelo Banco e a

comissão cobrada pela SGM, sendo que acrescerá o indexante a utilizar (Euribor 3m).

Embora, ambos os produtos, permitam melhores condições de acesso ao crédito a preços mais atractivos, apenas se destina a financiar PME já criadas.

### 3. Garantias Financeiras

A crescente complexidade de relações existentes na economia tem vindo a implicar um aumento no recurso a garantias financeiras, tornando-se um instrumento importante na sedimentação de relações comerciais estáveis.

As garantias financeiras são prestadas em benefício de terceiros por uma obrigação de pagamento da empresa. É o tipo de garantias utilizado perante fornecedores para possibilitar melhores condições de pagamento ou Administração Pública, decorrentes de obrigações fiscais, entre outros casos.

### 4. Garantias ao Estado

Entre as principais garantias ao Estado encontram-se as relativas aos Serviços de IVA – para reembolso de saldos credores, à Segurança Social e Fisco, aos Serviços Judiciais e às Autarquias. O valor das garantias poderá atingir 100% até um montante máximo de 500.000 euros.

### 5. Garantias Técnicas

Através das Sociedades de Garantia Mútua, as empresas podem obter qualquer tipo de garantia para apresentar perante organismos públicos, clientes, fornecedores, fornecimentos de matérias-primas, obras etc., no âmbito da boa execução de contratos.

### 6. Garantias a Sistemas de Incentivos

As Sociedades de Garantia Mútua podem satisfazer as necessidades de apresentação de garantias financeiras e/ou de boa execução de projectos, requeridas no âmbito de programas de apoio às empresas, nomeadamente incentivos no âmbito do QREN e PRODER.

## 7. Garantias a Operações Específicas

Para além das garantias anteriormente especificadas, a SGM pode prestar qualquer tipo de garantia a operações financeiras ou comerciais.

---

### Vantagens

- Conciliam a linguagem financeira com a linguagem do empresário, tendo em vista um melhor entendimento entre ambos.
- Permite libertar plafonds junto dos bancos para obtenção do crédito ao investimento ou ao funcionamento corrente.
- É uma alternativa com custos inferiores.
- Permite obter de forma rápida as garantias necessárias.

---

### Desvantagens para as Empresas

As Sociedades de Garantia Mútua não estão vocacionadas para o apoio de criação de empresas.

Só apoiam empresas com mais de dois anos de actividade, excepto:

- Empresas constituídas com empresários com comprovada experiência na gestão de empresas com idêntica actividade.
- Quando participadas maioritariamente por empresas com idêntica actividade.
- Empresas constituídas com o objectivo de aumentar ou complementar a montante ou a jusante uma empresa com actividade há mais de 2 anos.
- Quando participadas por parceiros de Capital de Risco.
- Deslocalização de empresas para Portugal.

---

### Custos

Uma garantia de um Sistema de Garantia Mútua comporta **dois tipos de custo**:

#### a) Aquisição de Acções

Obrigatoriedade de aquisição de acções da Sociedade de Garantia Mútua por parte das empresas no montante de 2% da garantia prestada. Permite reforçar as características mutualistas do sistema

e serve, em parte, como caução da boa execução do contrato.

A entrada de capital é um investimento garantido, podendo o aderente manter-se accionista do sistema, mesmo que não exista qualquer operação activa, salvaguardando, deste modo, um apoio financeiro permanente a necessidades futuras, ou sair, vendendo a sua posição à SGM, que garante a sua recompra, ou ainda a outro mutualista.

#### b) As Comissões de Garantia.

Análise do Dossier de Financiamento – na análise inicial não será cobrada qualquer valor só quando o processo for aceite é que é paga a *comissão relativo ao processo* de 100 a 1.000 euros.

Pela garantia prestada a SGM cobrará uma *Comissão de Garantia*, a ser paga antecipadamente, entre 0,5% e 4,5% ao ano sobre o saldo vivo da garantia no início de cada período de contagem, definida em função do montante e risco da operação.

---

#### Contactos

Em Portugal existem quatro Sociedades de Garantia Mútua: Norgarante; Lisgarante, Garval e Agrogarante.

A Sociedade de Garantia Mútua **Agrogarante**, destina-se a apoiar empresas na actividade agrícola. Poderão beneficiar desta alternativa empresários agrícolas de 1ª instalação (criação) e empresas existentes.

**Norgarante** - Sociedade de Garantia Mútua, S.A. :  
Avenida da Boavista, 2121 - 3º Andar – Esc. 301/302  
4100-134 Porto  
TEL: 226 061 800  
FAX: 226 061 809  
AGENCIAS: Aveiro, Braga Porto, Viseu.  
norgarante@norgarante.pt  
www.norgarante.pt

**Garval** - Sociedade de Garantia Mútua, S.A.  
www.garval.pt

Agência de Santarém  
santarem@garval.pt

Agência de Leiria  
leiria@garval.pt

Agência de Coimbra  
coimbra@garval.pt

**Lisgarante** - Sociedade de Garantia Mútua, S. A.

Agência de Lisboa  
lisboa@lisgarante.pt

Agência do Algarve  
algarve@lisgarante.pt

Agência da Madeira  
madeira@lisgarante.pt

**Agrogarante** - Sociedade de Garantia Mútua, S. A.

Rua João Machado, Nº 86  
3000 - 226 Coimbra  
TEL: 239 854 310  
FAX : 239 854 319  
agrogarante@agrogarante.pt  
www.agrogarante.pt

## Alternativas de financiamento: Capital de Risco e Rede *Business Angels*

*“Dai-me um ponto de apoio e moverei o mundo.”*

**Arquimedes, Filósofo grego**

### CAPITAL DE RISCO

O Capital de Risco é um instrumento que consiste fundamentalmente no financiamento pela via de participação temporária e minoritária, de uma Sociedade de Capital de Risco (SCR) no capital social da empresa.

Esta forma de financiamento é bastante distinta das tradicionais, dado que as SCR, ao disponibilizarem fundos, participam de um modo directo nos riscos do negócio. O capital de risco não exige o tradicional pagamento de encargos financeiros, nem contrapartidas sob a forma de garantias reais ou pessoais para os empresários. O que existe é uma entrada de dinheiro em que a rentabilidade dos investidores depende unicamente da probabilidade de sucesso e insucesso da empresa. O que seduz uma Sociedade de Capital de Risco é a perspectiva de crescimento da empresa.

Este sistema está muito vocacionado para negócios inovadores e de base tecnológica e de elevada rentabilidade. Também, as empresas que pretendam expandir-se para mercados externos, perspectivando-se um crescimento rápido do negócio, encontrarão numa sociedade de capital de risco, o parceiro ideal.

#### Fases do processo

1. Abordagem às Sociedades Capitais de Risco
2. Análise do Plano de Negócio
3. Início da Negociação
4. Verificação de Informações e obtenção de pareceres externos
5. Negociações finais e assinatura de contratos
6. Desenvolvimento do negócio e saída da Sociedade de Capital de Risco

O empreendedor deverá abordar a SCR como um futuro sócio, baseando a relação na honestidade, veracidade e confiança mútua. Mesmo porque, se a SCR, estiver interessada no negócio, irá verificar as informações prestadas.

Se o negócio se concretizar e a SCR participar no capital social, esta nomeia o representante que acompanhará a empresa, como orientador da evolução do negócio contribuindo para a gestão do negócio e o seu envolvimento para decisões importantes.

---

#### Segmentos do Capital de Risco

A participação das SCR pode aplicar-se em diversas fases de desenvolvimento de uma empresa dependendo do objectivo para o qual o financiamento é requerido:

#### Capital Semente

*Seed capital* – Destina-se a desenvolver o conceito de negócio, por exemplo elaboração de um plano de negócios, protótipos de forma a criar as condições necessárias para uma produção economicamente viável. Este tipo de financiamento é de risco elevado, razão pela qual tem também uma taxa de retorno elevado.

#### Capital de Arranque

Este tipo de financiamento visa o apoio de lançamento de novas empresas.

*Start up* – arranque de desenvolvimento de produtos de investimento de *marketing* que visam dar viabilidade inicial à empresa. Empresas tipicamente pequenas.

### Capital de Desenvolvimento

Apoio à **Expansão** da empresa – auxiliar o crescimento de uma empresa já estabelecida e apoio a situações de aquisição do controlo da empresa.

**Reestruturação** de empresas – para apoiar as alterações de gestão, organização interna e estrutura financeira.

**Refinanciamento da dívida bancária** – para reduzir o nível de endividamento de uma empresa.

### Capital de Substituição

Esta modalidade de financiamento permite que os actuais accionistas/sócios sejam substituídos pela SRC, isto é, verifica-se a substituição de accionistas no capital da empresa. Este segmento assume um nível de risco baixo e por isso o retorno é baixo.

---

### Algumas Sociedades de Capitais de Risco

#### INOVCAPITAL

Av. Dr. Antunes Guimarães, 103  
4100-079 PORTO  
Telef: 22 616 53 90  
Fax: 22 610 20 89  
geral@inovcapital.pt  
www.inovcapital.pt

#### AICEP Capital Global

Rua da Liberdade, 258 - 5ª  
1250-149 LISBOA  
Telef: 21 780 20 80  
Fax: 21 795 00 27  
capitalglobal@capitalglobal.pt  
www.capitalglobal.pt

#### PME INVESTIMENTOS

Rua Ivone Silva, 6, 14ª Edifício ARCIS  
1050-124 LISBOA  
Telef: 21 799 42 60  
Fax: 21 796 72 84  
geral@pmeinvestimentos.pt  
www.pmeinvestimentos.pt

#### TC TURISMO CAPITAL

Rua Ivone Silva, 6-8ª Dto.  
1050-124 LISBOA  
Telef: 21 781 58 00  
Fax: 21 781 58 09  
geral@turismocapital.pt  
www.turismodeportugal.pt

---

### Capital de Risco no FINICIA

Projectos que resultem de investigação com potencial comercial, projectos de forte conteúdo inovador e projectos emergentes de pequena escala podem obter financiamento através de uma Sociedade de Capital de Risco, no âmbito do programa FINICIA.

### Resultados de investigação com potencial comercial

Projectos promovidos por Investigadores e Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) que pretendam introduzir os seus produtos tecnológicos no mercado, pela via da constituição de empresa ou através de licenciamento industrial e necessitem de realizar prova de conceito, podem beneficiar de capital de risco *pré-semente* nas seguintes condições:

- projectos de alta tecnologia: até 300 mil euros, para um tempo de entrada no mercado de 3 anos;
- projectos de média tecnologia: até 75 mil euros, para um tempo de entrada no mercado de 2 anos.

Os montantes e os tempos previstos de conclusão poderão ser ajustados em função das características do projecto

### Projectos de forte conteúdo inovador

Projectos promovidos por empresas em fase de arranque ou com o máximo de 3 anos de actividades e necessidades de investimento até 2,5 milhões de euros podem beneficiar de financiamento através de:

- Capital de risco até 80% do capital próprio, no máximo de um milhão de euros. O restante terá de ser assegurado pelos promotores ou investidores interessados no projecto (Business Angels, incubadoras, universidades, etc.).
- Empréstimo bancário, através de garantia mútua, até 75% dos empréstimos que contraírem, até ao máximo de 95 mil euros. O empréstimo deve ter uma duração

superior a 3 anos e cobrir, no máximo, 30% do investimento total do projecto.

### **Projectos emergentes de pequena escala**

Projectos promovidos por empresas em fase de arranque ou com o máximo de 3 anos de actividade, e necessidades de investimento inicial até 250 mil euros, podem beneficiar de:

- capital de risco para necessidades de financiamento entre 50 mil euros e 100 mil euros, até 80% do investimento previsto, no máximo de 100 mil euros.
- O restante terá de ser assegurado pelos promotores ou investidores interessados no projecto (business angels, incubadoras, universidades, etc.

### **REDE BUSINESS ANGELS**

A actividade dos Business Angels tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos. Esta relevância tem sido alcançada graças à consciencialização geral de que a figura dos Business Angels se assume como um interveniente indispensável em todo o processo de financiamento de novas iniciativas empresarias e, em particular, dado o crescente interesse por parte das entidades governamentais em fomentá-lo no mercado.

Business angels (investidores anjo) são pessoas, empreendedores de sucesso com meios económicos, que investem o seu dinheiro e know-how em start-ups (0-3 anos) e empresas existentes com alto potencial de crescimento, em troca de uma parte do capital do negócio.

---

### **Vantagens**

#### ***Empreendedor:***

- Facilitar o encontro com investidores idóneos, mas de difícil acesso;

- Encontrar, para além de capital, sócios que transmitam ao empreendedor a sua experiência dentro de um determinado sector, contactos profissionais, conselhos, etc.;
- Contacto conjunto com vários investidores privados.

#### ***Investidor:***

- Escolher uma de entre diversas oportunidades de investimento.
- Conhecer atempadamente a existência das oportunidades, isto é, antes dos investidores profissionais.
- Participar em empresas que possuem necessidades financeiras limitadas e em valorizações que se encontrem ajustadas aos seus projectos actuais.

Estes investidores estão organizados em clubs ou associações de Business Angles. No ranking mundial de Business Angels, Portugal ocupa o décimo lugar com 525 inscritos.

---

### **Algumas Associações ou Clubs de Business Angels**

#### **Invicta Angels**

invictaangels@gmail.com  
[www.invictaangels.pt](http://www.invictaangels.pt)

#### **Associação de Business Angels da Covilhã**

pedro.farromba@parkurbis.pt  
[www.parkurbis.pt](http://www.parkurbis.pt)

#### **Business Angels Club**

[www.businessangels.pt](http://www.businessangels.pt)  
info@businessangelsclub.com

#### **Centro Business Angels - CEC/CCIC**

[www.netcentro.pt](http://www.netcentro.pt)  
nuno.nascimento@netcentro.pt

#### **OPEN Business Angels**

[www.open.pt](http://www.open.pt)  
open@open.pt

### **SISTEMA DE APADRINHAMENTO**

Este sistema foi desenvolvido pela Iniciativa Glocal, como forma de facilitar e mediar o apoio a novos empreendedores por empresários e empresas existentes.



A figura do padrinho é a de uma empresa (sociedade ou empresário em nome individual) que se disponibiliza a apoiar uma nova iniciativa empresarial consubstanciando-se esse apoio em financiamento e competência empresarial. Na verdade, traduz-se na participação temporária na sociedade da empresa a criar (empresa existente que entra no capital social de uma nova empresa), trazendo como valor acrescentado não apenas o dinheiro em si, mas também a experiência de mercado, toda a rede de relações, e uma maior competitividade na relação com clientes, fornecedores e credores.

O Apadrinhamento intervém numa fase de seed capital e/ou start up, fases que são consideradas pelas sociedades de capital de risco e entidades financeiras de elevado risco. Nem as sociedades de capital de risco nem as instituições

financeiras estão interessadas em investir se não houverem fortes garantias de crescimento rápido e elevada rentabilidade para o investidor. O Apadrinhamento é uma alternativa a este tipo de financiamento, dado poder apoiar empresas em fase de arranque ou para criação e experimentação do seu protótipo de negócio, independentemente da pequena dimensão ou natureza do negócio

O sistema de apadrinhamento é uma forma alternativa de financiamento, destinado a oportunidades de negócio através da participação minoritária e preferencialmente temporária no Capital Social da empresa, conciliando com as competências do empresário (ou empresa).

## Quanto é necessário vender?

*“Com muitos cálculos pode-se ganhar, com poucos, não! Quem não faz nenhum, não tem grandes possibilidades de vitória!”*

Sun Tzu, estratégia militar chinês.

Não basta saber quanto custa montar um negócio, há que saber também quanto custa mantê-lo. Antes de iniciar a actividade, convém efectuar uma previsão dos gastos (custos) que mensalmente terão de ser suportados e, a partir destes, prever que receitas serão necessárias para cobrir, no mínimo, os gastos fixos.

---

### GASTOS FIXOS E GASTOS VARIÁVEIS

Em primeiro lugar, devemos elaborar uma lista exaustiva dos **gastos fixos** do negócio, aqueles que terão de ser sempre pagos, quer se trabalhe muito ou pouco: a renda, a electricidade, as contribuições à Segurança Social, o salário dos funcionários, etc. De seguida, determinar os **gastos variáveis** que dependem do volume da actividade ou da facturação. Por exemplo, se vendemos sapatos, o gasto com aprovisionamento será tanto maior quanto maior for o volume de vendas. Se tivermos uma imobiliária e pagarmos uma percentagem a intermediários, o custo em comissões será tanto maior quanto maior for a facturação. É aconselhável que uma empresa jovem tenha o mínimo de gastos fixos possíveis e opte por uma estrutura com gastos variáveis em função do volume de negócios.

---

### PREVISÃO DE VENDAS

Uma vez determinados os custos do negócio, devemos considerar a previsão de proveitos. O objectivo será calcular **quanto iremos vender** para cobrir todos os custos. Esta situação é designada pelo **ponto crítico das**

**vendas**. Parece difícil efectuar uma previsão de receitas. No entanto, é de grande utilidade, porque nos obriga a pensar no preço dos nossos produtos/serviços, a margem que aplicaremos sobre os custos unitários e, sobretudo, a estabelecer objectivos comerciais.

Suponhamos que quero iniciar uma empresa de desenho de páginas *Web* e determino um volume de gastos mensais de 5.000 euros. A previsão de lucros, obriga a fixar as variáveis: preço médio de cada projecto *Web* (por exemplo 2.500 euros), número de projectos aceites por mês necessários para cobrir os gastos (2), número de propostas efectuadas para conseguir 2 projectos (10), número de visitas para apresentar 10 propostas (20), número de chamadas telefónicas para conseguir 20 entrevistas (50)... poderíamos continuar a discriminar as acções a desenvolver, de tal forma que obteríamos um **plano de acção comercial** completo.

---

### PREVISÃO DE RESULTADOS E ORÇAMENTO DE TESOURARIA

A relação entre rendimentos e gastos, determina a conta de **previsão de resultados**, uma aproximação ao lucro da empresa. No entanto, também é de grande utilidade elaborar, a partir da conta dos resultados, o **orçamento de tesouraria**, que determina as entradas e saídas de caixa e serve para planificar a liquidez. Para isso devemos entender a diferença entre **receita e Rendimento e despesa e gasto**.

O rendimento gera-se quando se efectua a venda e a receita quando se recebe o pagamento dessa venda. Pode acontecer que se contabilize um rendimento e que a receita nunca aconteça: por exemplo, quando o cliente demora no pagamento e deixa de pagar. E vice-versa. Podemos cobrar dinheiro que não é rendimento: quando um cliente nos paga uma factura com IVA, apesar de recebermos a receita, não podemos considerar a parte do imposto como um proveito próprio (que é para entregar ao Estado).

A mesma análise pode aplicar-se à diferença entre o gasto e a despesa. O gasto acontece quando se gera uma obrigação (com o fornecedor, com o Estado, etc.) A despesa ocorre quando existem saídas de caixa.

Concluindo, será conveniente realizar uma previsão de resultados e um plano de tesouraria antes de iniciar a actividade. Teremos uma excelente ferramenta para tomar decisões e evitar erros que, de outra forma, nos custariam tempo, dinheiro e inclusive o encerramento do negócio.

### O Ponto Crítico

É o ponto de equilíbrio entre Rendimentos e Gastos, isto é, o volume de vendas que devemos alcançar para cobrir todos os gastos da empresa.

Quando ultrapassamos essa fasquia de vendas, obtemos lucros. Em primeiro lugar é necessário saber quais são os gastos totais fixos, qual o preço de venda e quais os gastos variáveis unitários, ou seja, qual a nossa margem.

Por exemplo: se vendermos a 100, quanto nos custa o que vendemos, o que inclui não só o preço de compra como outros possíveis: comissões, gastos de transporte,...

A fórmula é a seguinte:

$$\text{PONTO CRÍTICO} = \frac{\text{GASTOS FIXOS TOTAIS}}{\text{preço de venda} - \text{gastos variáveis}}$$



Quais os meus custos fixos e variáveis?

Qual o ponto crítico das vendas do meu negócio?

É este valor razoável em termos de capacidade de produção/prestação de serviços da empresa? E em termos de mercado?

PREVISÃO DE RESULTADOS				
RENDIMENTOS	MÊS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Vendas				
Subvenções				
Outros proveitos (financeiros...)				
<b>TOTAL DE RENDIMENTOS (euro)</b>				
GASTOS	MÊS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Custo da mercadoria vendida				
Salários				
Segurança Social				
Impostos e taxas				
Comissões				
Publicidade e propaganda				
Renda				
Outros FSE (luz, telefone, água, gestão, manutenção, limpeza...)				
Depreciação e Amortização de imobilizados				
Perdas por imparidade em inventários				
Juros de empréstimos				
Outros gastos				
<b>TOTAL GASTOS (euro)</b>				
RESULTADO	MÊS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
DIFERENÇA RENDIMENTOS-GASTOS (euro)				

## O Balanço Previsional

*“Na adversidade conhecemos os recursos de que dispomos.”*

O Balanço reflecte a situação económica da empresa em determinado momento.

Na fase de constituição da empresa, elabora-se um balanço chamado **previsional** já que se prevê qual será a situação financeira e patrimonial da mesma no momento de início da actividade e para os primeiros anos de actividade.

O **Balanço de Situação** compreende o conjunto de bens (o que temos) e direitos (o que nos devem), que corresponde ao **ACTIVO** da empresa, e as obrigações (o que devemos), o que corresponde ao **PASSIVO** da empresa.

Esta balança deve estar sempre equilibrada, já que uma parte tem que ser a contrapartida exacta da outra. Ou seja o activo representa tudo aquilo que gastamos ou investimos e o passivo será o que conseguimos.

O Balanço mostra de onde provém o capital da empresa e como é que este está a ser investido, reflectindo a sua situação patrimonial, os seus recursos e como são aplicados os mesmos.

A diferença entre Activo e Passivo é a situação patrimonial da empresa, ou seja o capital próprio que esta tem. Este capital próprio é o que equilibra as duas partes.

Obviamente se o capital próprio for negativo devido a prejuízos constantes sem serem cobertos pelos sócios, a empresa encontra-se em **falência técnica** pois esta não detém activos (bens e direitos de recebimento de dinheiro futuro) suficientes para pagar o seu passivo (dívidas para com outrem).

**Horácio, filósofo grego**

A seguir explicamos de forma muito sucinta o que representa cada uma destas componentes.

### ACTIVO

O activo representa as aplicações que a empresa tem num dado momento. A empresa aplica os seus recursos nos bens que possui, no stock de matérias e mercadorias, no crédito que concede aos clientes e no dinheiro que tem em caixa ou no banco. Vejamos:

- a) **Activo não corrente:** esta rubrica engloba todos os investimentos, ou seja, representa aquilo que na empresa é fixo (os terrenos, os edifícios, os equipamentos, o mobiliário que é propriedade da empresa) Por Investimentos líquidos entende-se o valor destes elementos subtraído da depreciação (ou amortizações) que os mesmos vão sofrendo ao longo dos anos.
- b) **Activo corrente:** representa as aplicações da empresa que estão constantemente em rotação como sejam:
  - **Inventários:** matérias-primas, produtos e mercadorias que a empresa tem em stock
  - **Dívidas de Terceiros:** inclui **Clientes:** aquilo que os clientes nos devem à data em que é elaborado o balanço; e **Estado e Outros Entes Públicos:** aquilo que o estado deve à empresa, reembolso de IVA (por exemplo).
  - **Disponível:** depósitos bancários e caixa.

## PASSIVO

O passivo juntamente com o Capital Próprio representam as fontes de recursos das empresas. Ou seja, onde vamos buscar meios (recursos próprios, empréstimos bancários e outros) para financiar a actividade. Vejamos:

- a) **Passivo não corrente (Dívidas de Médio e Longo Prazo):** dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado ou outras entidades com prazo superior a um ano.
- b) **Passivo não corrente (Dívidas de Curto Prazo):** dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado, fornecedores ao estado ou outras entidades com prazo inferior a um ano.

## CAPITAL PRÓPRIO

**Capital Social:** capital com que os sócios entraram na sociedade.

- a) **Outros instrumentos de capital próprios:** incluem-se as entradas de capital dos sócios posteriores à criação da empresa que ainda não foram convertidas em capital social e, por exemplo, incentivos não reembolsáveis (enquanto não são considerados como rendimentos).
- b) **Reservas:** Reservas de capital obrigatórias por lei ou opcionais que normalmente advêm de resultados líquidos de anos anteriores.
- c) **Resultados Transitados:** resultados (lucros ou prejuízos) dos anos anteriores que não foram distribuídos pelos sócios.
- d) **Resultados Líquidos:** lucros ou prejuízos da empresa nesse exercício económico.

Activo	Ano	Capital Próprio e Passivo	Ano
<b>Activo não corrente</b>		<b>Capital Próprio</b>	
Activos Fixo Tangíveis	A1	Capital Realizado	D1
Activos Intangíveis	A2	Ações e quotas próprias	D2
Activos biológicos	A3	Prestações suplementares e outros instrumentos de Capital próprio	D3
Participações financeiras	A4	Prémios de emissão	D4
Accionistas/Socios	A5	Reservas legais	D5
Outros activos Financeiros	A6	Outras reservas	D6
Activos por impostos diferidos	A7	Excedentes de revalorização	D7
Activos não correntes detidos para venda	A8	Ajustamentos em activos financeiros	D8
		Outras variações no capital próprio	D9
	$A = A1+A2+A3+$ $A4+A5+A6+A7+A8$	Reservas/Resultados Transitados	D10
			$D = D1+D2+D3+$ $D4+D5+D6+D7+$ $D8+D9+D10$
<b>Activo corrente</b>		Resultados Líquidos do Exercício	E
		<b>TOTAL DO CAPITAL PROPRIO</b>	<b>F = D + E</b>
Inventários	B1	<b>Passivo</b>	
Activos biológicos	B2		
Clientes	B3	<b>Passivo não corrente</b>	
Adiantamentos a fornecedores	B4	Provisões	G1
Estado e O. Entes Públicos	B5	Financiamentos obtidos	G2
Accionistas/Socios	B6	Responsabilidades por beneficios pós emprego	G3
Outras contas a receber	B7	Passivos por impostos diferidos	G4
Diferimentos	B8	Outras contas a pagar	G5
Acivos financeiros detidos para negociação	B9		$G = G1+G2+G3+$ $G4+G5$
Outros activos financeiros	B10		
Disponível (Caixa e DO)	B11		
		<b>Passivo corrente</b>	
		Fornecedores	H1
		Adiantamentos de clientes	H2
		Estado e O. Entes Públicos	H3
		Accionistas/Sócios	H4
		Financiamentos obtidos	H5
		Outras contas a pagar	H6
		Passivos financeiros detidos para negociação	H7
		Outros passivos financeiros	H8
		Acréscimos e Deferimentos	H9
			$H = H1+H2+H3+$ $H4+H5+H6+H7+$ $H8+H9+H10$
	$B = B1+B2+B3+$ $B4+B5+B6+B7+$ $B8+B9+B10+B11$	<b>PASSIVO</b>	<b>I = G + H</b>
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>C = A + B</b>	<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>J = I + F</b>

## A Procura de Incentivos

*“Se deres um peixe a um homem, ele alimentar-se-á uma vez; se o ensinares a pescar, alimentar-se-á durante toda a vida.”*

### Kuan-Tsu

Criar uma empresa pensando em ajudas financeiras que se possam vir a receber é um grande erro. Os incentivos devem ser encarados como uma ajuda e nunca como a base para iniciar o negócio. Na fase de implementação da empresa temos de conseguir financiamento pelos nossos próprios meios, uma vez que o dinheiro do incentivo só nos será atribuído, quando já tivermos efectuado alguns investimentos.

Por outro lado, para nos assegurarmos que o nosso projecto poderá ter incentivos, será conveniente informarmos acerca dos programas vigentes e quais as condições de acesso.

### TIPOS DE INCENTIVOS

A grande maioria das ajudas associadas aos diferentes programas, são de três tipos:

- **Incentivos não reembolsáveis:** os denominados incentivos a fundo perdido.
- **Incentivos reembolsáveis:** empréstimos com ou sem juros que poderão usufruir de perdão de dívida parcial ou total.
- **Outros Incentivos financeiros:** diminuição das taxas de juro de empréstimos e créditos destinados à actividade empresarial.

Geralmente, as primeiras são concebidas para dar início à actividade e podem incluir apoio à adaptação e melhoria de instalações e locais de trabalho, aquisição de máquinas, investimentos na modernização dos processos produtivos, inovação tecnológica, custos de constituição da

empresa, etc. Os incentivos, do tipo de taxa de juro, pressupõem uma redução dos custos financeiros nas operações de crédito.

### ALGUNS EXEMPLOS

#### 1) COMPETE - PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Seguindo as linhas orientadoras do QREN (Quadro de Referencia Estratégico Nacional), este programa engloba 3 sistemas de incentivos (SI) direccionados às empresas e o seu objectivo é aumentar a qualificação do tecido empresarial, aumentar a orientação das empresas para mercados internacionais, promover uma economia baseada no conhecimento e na inovação e fomentar do empreendedorismo:

- SI Investigação e desenvolvimento tecnológico
- SI Inovação (Inovação produtiva e empreendedorismo qualificado)
- SI Qualificação e Internacionalização de PME

Estes sistemas englobam incentivos não reembolsáveis e reembolsáveis (com prémio de realização)

#### 2) PRODER

O PRODER é um instrumento estratégico e financeiro de apoio ao desenvolvimento rural do continente. Tem como principais objectivos:

- Aumentar a competitividade dos sectores agrícola e florestal - Eixo I

- Promover a sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais – Eixo II
- Revitalizar económica e socialmente as zonas rurais – Eixo III

No Eixo III encontram 3 sistemas de incentivos destinados às micro-empresas, em criação (arranque) ou desenvolvimento, que visam promover a diversificação da economia para actividades não agrícolas e aumentar o emprego nas zonas rurais.

- Diversificação de Actividades na Exploração Agrícola
- Criação e Desenvolvimento de Microempresas
- Desenvolvimento de Actividades Turísticas e de Lazer

As candidaturas são apresentadas e analisadas pelos Grupos de Acção Local da área onde o projecto se irá desenvolver. Os incentivos revestem a forma de incentivo não reembolsável.

### 3) PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

#### Micro-invest e Invest +

Com o objectivo de apoiar o empreendedorismo e a criação de empresas de pequena dimensão que originem a criação de emprego, por desempregados ou jovens à procura do primeiro emprego estão disponíveis duas linhas de crédito com garantia e juro bonificado.

Financiam até 95% do valor do investimento (com limite de 50.000 euros por posto de trabalho), com um prazo de amortização de 7 anos (com um ano de carência total e um ano de carência de capital) e uma taxa que não ultrapassa os 3,5%.

#### Recebimento antecipado de prestações de desemprego

Esta medida pode ser conjugada com uma das linhas de crédito anteriores e destina-se apenas a projectos de emprego promovidos por beneficiários das prestações de desemprego, desde que os mesmos assegurem o emprego, a tempo inteiro, dos promotores. Desta forma, estes beneficiários podem receber integralmente e de uma só vez as prestações de desemprego que têm direito, investindo-as na criação do seu próprio emprego.

### 4) MODCOM

O MODCOM visa a modernização e a revitalização da actividade comercial, em especial, em centros de comércio com predomínio do comércio independente de proximidade, em zonas urbanas ou rurais, bem como a promoção de acções dirigidas ao comércio.

O Incentivo atribuído reveste a forma de não reembolsável até 40% do investimento elegível (com máximo de 40.000 euros) – Acção A.

### ONDE ENCONTRAR INFORMAÇÃO?

Podemos encontrar informação acerca das ajudas vigentes, em diversos organismos que nos podem orientar:

- QREN - [www.incentivos.qren.pt](http://www.incentivos.qren.pt)
- COMPETE – [www.pofc.qren.pt](http://www.pofc.qren.pt)
- PRODER – [www.proder.pt](http://www.proder.pt)
- IAPMEI – [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)
- TURISMO DE PORTUGAL – [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)
- IEFP – [www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)
- Ministério da Economia
- Associações Empresariais
- Outros (empresas de consultoria, escritórios de contabilidade, etc)

## MÓDULO 8

# OS ASPECTOS JURÍDICOS

- Capítulo 43 – A Escolha da Forma Jurídica
- Capítulo 44 – Empresários em Nome Individual
- Capítulo 45 – Sociedades Por Quotas e Sociedade Unipessoal Por Quotas
- Capítulo 46 – Sociedades Anónimas
- Capítulo 47 – Cooperativas
- Capítulo 48 – Trâmites Legais e Licenciamento
- Capítulo 49 – Obrigações Fiscais
- Capítulo 50 – A Opção por *Franchising*
- Capítulo 51 – Proteger a Imagem





## Escolha da forma jurídica

*“O primeiro passo para conseguirmos o que queremos na vida é decidirmos o que queremos.”*

**Ben Stein**

Que forma jurídica nos convém? Que passos devem ser seguidos para constituir a empresa? Quais são as obrigações perante o Estado ou a Segurança Social? Estas são algumas das dúvidas mais frequentes quando se trata de formalizar uma empresa.

A escolha da forma jurídica da empresa vai determinar o seu modelo de funcionamento desde o arranque e tem implicações tanto para o empresário como para o futuro negócio. Por isso, a opção por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo em atenção as características que melhor se adaptem às suas expectativas de desenvolvimento.

---

### FORMAS JURÍDICAS

A primeira decisão que o empresário deverá tomar prende-se com a opção entre desenvolver a sua empresa **sozinho** ou em **conjunto** com outras pessoas.

No primeiro caso, há a considerar as duas seguintes hipóteses:

- Ser um Empresário em Nome Individual;
- Constituir uma Sociedade Unipessoal por Quotas.

No segundo caso, criar-se-á uma sociedade, que pode assumir uma das seguintes formas:

- Sociedade Civil sob forma Civil ou sob forma Comercial
- Sociedade Comercial.

As sociedades comerciais poderão assumir diversas formas:

- Sociedade Por Quotas
  - Sociedade Unipessoal por Quotas (\*)
  - Sociedade em Nome Colectivo
  - Sociedade em Comandita
  - Sociedade Anónima
- (\*) Embora seja uma sociedade em termos jurídicos, na prática não o é já que tem apenas um sócio.

A entidade a criar pode ainda assumir a forma de uma **cooperativa**.

Na selecção da forma jurídica da empresa, consideram-se e ponderam-se uma série de elementos, tais como:

- Número de participantes no projecto
- Capital social com que entra cada participante
- Obrigações fiscais e formais de cada tipo de empresa
- Regime de segurança social dos sócios
- Responsabilidade dos sócios pelas dívidas da sociedade
- Trâmites e custos da constituição da empresa

Cada forma jurídica poder-se-á apresentar como mais vantajosa que outra dependendo do tipo de actividade, do número de pessoas envolvidas e das relações entre elas, entre outros aspectos. No entanto, existe uma vantagem clara na constituição de sociedades face à situação de empresário em nome individual que é a protecção do património pessoal do empresário.

Esta e outras questões serão abordadas ao longo dos próximos capítulos em que se explanará o porquê e quais as consequências de optar por uma ou outra forma jurídica para as empresas.

## Obrigações Legais dos Sócios

Os sócios de qualquer tipo de sociedade têm obviamente direitos, mas também obrigações, das quais é imprescindível que estejam conscientes aquando da decisão de constituir a sociedade e da elaboração do contrato de sociedade.

---

### Obrigações e direitos dos sócios em geral:

Todo o sócio é **obrigado**:

- A entrar na sociedade com dinheiro ou bens susceptíveis de penhora ou, nos tipos de sociedade em que tal seja permitido, com indústria (trabalho);
- A participar nas perdas, salvo o disposto quanto a sócios de indústria (trabalho).

Todo o sócio tem **direito**:

- A participar nos lucros,
- A participar nas deliberações de sócios,
- A obter informações sobre a vida da sociedade, nos termos da lei e do contrato,
- Ser designado para os órgãos de administração e fiscalização da sociedade.

---

### Outros aspectos relevantes para os sócios e gerentes

A personalidade jurídica da sociedade só se adquire com o registo definitivo do contrato. Se houver negócios realizados em nome da sociedade, no período compreendido entre a celebração da escritura pública e o registo definitivo, por estes respondem ilimitada e solidariamente todos os que no negócio agirem em nome dela, bem como os sócios que autorizaram tais negócios até à importância das entradas a que se obrigaram (acrescidas de importâncias

que tenham recebido a título de lucros ou distribuição de reservas).

Quando haja dívidas relativas a contribuições e impostos num dado período e o património da empresa não for suficiente para dar resposta a essas dívidas, os gerentes das sociedades, nesse período, são responsáveis pelas mesmas, na parte que excede o valor do património da sociedade.

No caso de se tratar de mais que um gerente, os mesmos respondem solidariamente entre si. Estarão apenas libertos desta responsabilidade se provarem que não foi por sua culpa que o património da sociedade se tornou insuficiente para fazer face a essas dívidas.

Os gerentes não podem, sem consentimento dos sócios, exercer, por conta própria ou alheia, actividade concorrente com a sociedade. No exercício por conta própria inclui-se a participação em sociedade onde tenha responsabilidade ilimitada ou a participação em pelo menos 20% do capital ou lucros de sociedade onde tenha responsabilidade limitada.

Quando, pelas contas do exercício, se verifique estar perdida metade do capital social, a sociedade deverá ser dissolvida ou o capital reduzido, a não ser que os sócios se comprometam a efectuar e efectuem entradas que mantenham pelo menos em dois terços a cobertura do capital. Esta é uma situação muito comum nas pequenas empresas do nosso país que apresentam prejuízos acumulados sem serem cobertos por entradas dos sócios. Por isso, o estado português determinou a aplicação desta norma com maior rigor e fiscalização.

## QUADRO RESUMO DAS FORMAS JURÍDICAS

Características	Empresário em Nome Individual	Sociedade por Quotas/ Sociedade Unipessoal por Quotas	Sociedade Anónima
<b>N.º Sócios</b>	Uma pessoa	Mínimo 2 (1 no caso das Unipessoais)	Mínimo 5 accionistas
<b>Capital Social</b>	Não existe nenhum mínimo obrigatório	Mínimo 1 euro por cada sócio	Mínimo 50.000 euros O valor das acções não pode ser inferior a 1 cêntimo
<b>Responsabilidade</b>	Ilimitada	Limitada ao valor da sua quota subscrita	Limitada ao valor das acções subscritas
<b>Fiscalidade</b>	Sujeito de IRS Deduz e liquida IVA (quando aplicável) Contribuições para a Segurança Social	Sujeito de IRC Deduz e liquida IVA Contribuições para a segurança social	Sujeito de IRC Deduz e liquida IVA Contribuições para a segurança social
<b>Requisitos formais</b>	Inscrição nas finanças Inscrição na Segurança social	<b>Fiscais</b> Inscriver-se e aos funcionários na Segurança Social Declaração de início da actividade  <b>Legais</b> Pedir certificado de admissibilidade de firma (se aplicável) Processo Empresa na Hora Escritura Pública (se pretendido)	<b>Fiscais</b> Inscriver-se e aos funcionários na Segurança Social Declaração de início da actividade  <b>Legais</b> Pedir certificado de admissibilidade de firma (se aplicável) Processo Empresa na Hora Escritura Pública (se pretendido)
<b>Firma</b>	Composta pelo seu nome, completo ou abreviado, podendo aditar-lhe uma alcunha, pela qual é mais conhecido. Nunca pode adoptar mais que uma firma. Pode acrescentar à sua firma “sucessor de” ou “Herdeiro de” quando se aplique	<b>Firma-nome:</b> composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios <b>Firma-denominação:</b> composta por uma expressão alusiva aos ramos de actividade <b>Firma-mista:</b> junção das duas  Tem que ser seguida do aditamento “Limitada” ou “Lda”	Firma nome Firma denominação Firma mista Seguida do aditamento obrigatório: “Sociedade Anónima” ou “SA”

Características	Sociedades em comandita	Sociedade em Nome Colectivo	Cooperativas
<b>N.º Sócios</b>	Dois tipos de sócios: comanditados e comanditários <b>Comandita Simples:</b> Mínimo 2 <b>Comandita por acções:</b> Mínimo 5 sócios comanditados e 1 comanditário	Mínimo 2	Variável e ilimitado Nunca inferior a 5 cooperadores
<b>Capital Social</b>		Não existe montante mínimo	Variável Não inferior a 2.500 euros salvo quando legislação complementar o determine
<b>Responsabilidade</b>	Sócios comanditários: Limitada às suas entradas Sócios comanditados: responsabilidade pelas dívidas da sociedade	Ilimitada, solidária e subsidiária	Limitada ao montante de capital subscrito Pode ser determinada ilimitada pelos estatutos da cooperativa
<b>Fiscalidade</b>		Sujeito de IRC Deduz e liquida IVA Contribuições para a segurança social	
<b>Requisitos formais</b>	<b>Fiscais</b> Inscrever-se e aos funcionários na Segurança <i>Social</i> Declaração de início da actividade  <b>Legais</b> Pedir certificado de admissibilidade de firma Escritura Pública	<b>Fiscais</b> Inscrever-se e aos funcionários na Segurança <i>Social</i> Declaração de início da actividade  <b>Legais</b> Pedir certificado de admissibilidade de firma Escritura Pública	
<b>Firma</b>	Nome de pelo menos um dos sócios e a expressão “Em comandita” ou “& Comandita”	<b>Firma-nome:</b> composta pelo nome completo ou abreviado, apelido ou firma de todos, ou de pelo menos um dos sócios, seguido obrigatoriamente do aditamento “Companhia” ou “Cia”, ou ainda qualquer outro que indique a existência de mais sócios (ex: e Irmãos)	

## Empresário em Nome Individual

*“Se não posso realizar grandes coisas, posso pelo menos fazer pequenas coisas com grandeza.”*

**Clarck**

---

### NOÇÃO

É uma empresa titulada por um só indivíduo ou uma pessoa singular que afecta bens próprios à exploração da sua actividade económica.

---

### RESPONSABILIDADE

O empresário em nome individual (ENI) responde, ilimitadamente, pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade perante os seus credores, com todos os bens que integram o seu património:

- Os que se encontram directamente afectos à exploração da empresa;
- Todos os outros que eventualmente possua a título pessoal (v.g. veículos, casas, terrenos). Conclui-se, assim, que a responsabilidade do empresário se confunde com a responsabilidade da sua empresa.

---

### CAPITAL

A lei não estabelece um montante mínimo obrigatório, já que o empresário em nome individual responde, ilimitadamente, pelas dívidas da empresa.

Isto é, o seu património pessoal responde na totalidade pelas obrigações que o empresário assuma no exercício da sua actividade profissional.

Como forma de limitar a sua responsabilidade, muitos empresários optam, actualmente, por formalizar a sua actividade profissional como uma sociedade unipessoal por quotas (sociedade com um único sócio, o próprio empresário) e que no capítulo seguinte caracterizaremos.

---

### FIRMA

O comerciante individual deve adoptar uma firma - nome comercial do comerciante - composta pelo seu nome civil, completo ou abreviado, podendo aditar-lhe uma alcunha, pela qual seja mais conhecido no meio empresarial e ainda a referência à actividade da empresa, não podendo nunca adoptar mais do que uma só firma.

Se tiver adquirido a empresa por sucessão, poderá acrescentar à sua firma a expressão " Sucessor de" ou "Herdeiro de".

Os empresários individuais que não exerçam uma actividade comercial, mas que desenvolvam uma actividade económica lucrativa, podem adoptar uma denominação (expressão alusiva ao ramo de actividade), a cuja composição se aplicam as regras previstas para a firma do comerciante em nome individual (art. 39º do D.L. n.º 129/98).

## Sociedade por Quotas e Sociedade Unipessoal por Quotas

*“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos.”*

**Virginia Burden**

### SOCIEDADE POR QUOTAS

---

#### NOÇÃO

É uma sociedade de responsabilidade limitada – daí a firma dever terminar pela palavra "Limitada" ou sua abreviatura (Lda). Ou seja, cada sócio é responsável pelas dívidas da sociedade até ao montante da sua quota.

#### CAPITAL SOCIAL

---

O montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas. O capital social mínimo é de 1 euro por cada sócio.

A soma das entradas em dinheiro já realizadas deve ser depositada em instituição de crédito, numa conta aberta em nome da futura sociedade. Estas entradas podem ser realizadas até ao momento da celebração do contrato ou até ao fim do 1º exercício económico.

Apenas o património social responde para com os credores pelas dívidas da sociedade, excepto se for estipulado no contrato de sociedade, uma situação diferente para algum dos sócios.

#### RESPONSABILIDADE

---

Neste tipo de sociedade a responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao valor da sua quota capital social, excepto quando o capital não se encontra integralmente realizado, caso em que os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Os sócios apenas são obrigados a outras prestações quando a

lei ou o contrato assim o estabeleçam. Apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da sociedade.

#### BENS AFECTOS

---

No entanto, é lícito estipular no contrato que um ou mais sócios, além de responder para com a sociedade, respondam também perante os credores sociais até determinado montante, tendo direito de regresso contra a sociedade pela totalidade do que houver pago, mas não contra os outros sócios.

Essa responsabilidade tanto pode ser solidária com a da sociedade, como subsidiária em relação a esta e a efectivar apenas na fase da liquidação, e abrange apenas as obrigações assumidas pela sociedade enquanto o sócio a ela pertencer, não se transmitindo por morte deste.

#### SÓCIOS

---

O número mínimo de sócios é dois, não sendo admitidas contribuições de indústria. (Pode, no entanto, manter-se com um sócio por um período não superior a um ano.) A sociedade pode ter como sócios cônjuges.

#### CONTRATO SOCIAL

---

O contrato social, além dos elementos que devem constar de qualquer tipo de sociedade, deve especialmente mencionar:

- O montante de cada quota de capital e a identificação do respectivo titular;
- O montante das entradas efectivadas e o montante das entradas diferidas.

---

## FIRMA

Pode adoptar:

**Uma firma-nome:** composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios;

**Uma firma-denominação:** composta por uma expressão alusiva ao ramo de actividade;

**Uma firma mista:** composta pela junção de ambos os elementos anteriores; seguida do aditamento obrigatório “Limitada” por extenso ou abreviado “Lda”.

A firma da sociedade constituída não pode ser idêntica a firma já registada de outra sociedade, ou por tal forma semelhante que possa induzir em erro, e deve dar a conhecer tanto quanto possível o objecto da sociedade.

---

## OUTROS ASPECTOS

Este tipo de sociedade é **administrada por um ou mais gerentes**, que podem ser ou não sócios e devem ser pessoas singulares. Os gerentes têm direito a remuneração a fixar pelos sócios, que não pode consistir, total ou parcialmente, em participação nos lucros da sociedade, salvo cláusula expressa do contrato em contrário.

O contrato sociedade deve estabelecer a **forma de obrigar a sociedade**, isto é, quantas assinaturas são necessárias para vincular a sociedade.

---

## SOCIEDADE UNIPESSOAL POR QUOTAS

---

### NOÇÃO

Esta nova figura de sociedade, criada pelo D.L. n.º 257/96, de 31 de Dezembro, reveste a forma de sociedade unipessoal, que pode ser uma pessoa singular ou colectiva, que é o titular da totalidade do capital social.

A estas sociedades aplicam-se as normas relativas às sociedades por quotas, salvo as que pressupõem a pluralidade de sócios.

---

### RESPONSABILIDADE

Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social.

---

### CAPITAL SOCIAL

O capital social pode ser livremente definido pelo sócio pode ser entregue até ao final do primeiro exercício económico. O capital social mínimo é de 1 euro.

---

### FIRMA

A firma destas sociedades deve ser formada pela expressão “sociedade unipessoal” ou pela palavra “unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda”.



## Sociedades Anónimas

*“Uma empresa é como uma bicicleta...ou nos movimentamos ou caímos.”*

**John D.Wright, escritor EUA**

---

### NOÇÃO

É uma sociedade de responsabilidade limitada, no verdadeiro rigor do conceito, porquanto os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas. O elemento preponderante neste tipo de sociedade é o capital, que é titulado por um vasto número de pequenos investidores ou por um reduzido número de investidores com grande poder financeiro, sendo por esta razão vocacionada para a realização de avultados investimentos. Os títulos representativos deste tipo de sociedade (acções) caracterizam-se pela facilidade da sua transmissão.

---

### RESPONSABILIDADE

A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das acções que subscreveu, pelo que os credores sociais só se podem fazer pagar pelos bens sociais (art. 271º do C.S.C.).

---

### SÓCIOS

O número mínimo de sócios, vulgarmente designados por accionistas, é cinco, não sendo admitidos sócios de indústria. Porém, é possível constituir uma sociedade anónima com um único sócio desde que este sócio seja uma sociedade.

---

### CAPITAL SOCIAL

O capital social não pode ser inferior a 50.000 Euros e está dividido em acções de igual valor nominal, que não poderá, todavia, ser inferior a um cêntimo. A subscrição de acções pode ser pública ou particular. É particular, caso os fundadores disponham da totalidade do capital social inicial, ou pública, quando os promotores não estão em condições de subscrever a totalidade social inicial e as acções são oferecidas ao público para subscrição.

Neste caso, estaremos perante uma sociedade com o capital aberto ao investimento público (“sociedade aberta”) sempre que a oferta pública de subscrição tenha sido dirigida especificamente a pessoas com residência ou estabelecimento em Portugal.

Existem dois tipos de acções:

- **Nominativas** – o emitente tem a possibilidade de conhecer a todo o tempo a identidade dos titulares e transmitem-se por declaração do seu transmitente, escrita no título, a favor do transmissário, seguida de registo junto do emitente ou junto de intermediário financeiro que o represente, podendo, porém, ser condicionada pela sociedade a observância de determinados requisitos;
- **Ao portador** – o emitente não tem a possibilidade de conhecer a identidade dos titulares e a respectiva transmissão opera-se por mera transferência do título ao adquirente ou ao depositário por ele indicado.

---

## ACÇÕES

As acções podem revestir duas formas de representação:

- **Titulada** - são as acções representadas por documentos em papel;
- **Escritural** - são as acções representadas por registos em conta, caso em que, a transmissão opera por registo na conta do adquirente junto da entidade registadora (n.º 1 do art. 46º e n.º 1 do art. 80º do Código dos Valores Mobiliários)."

No momento da constituição da sociedade têm de estar realizadas as entradas em dinheiro correspondentes a 30% do capital social mínimo. A soma das entradas em dinheiro já realizadas deve ser depositada em instituição de crédito, antes de celebrado o contrato, numa conta aberta em nome da futura sociedade devendo ser exibido ao notário o comprovativo de tal depósito por ocasião da escritura.

---

## PACTO SOCIAL

O pacto social deve conter, além dos elementos de qualquer contrato de sociedade, os seguintes elementos:

- Valor nominal e nº de acções;
- As condições particulares, se as houver, a que fica sujeita a transmissão de acções;
- Categorias de acções que sejam criadas, seu número e direitos;
- Os tipos de acções (nominativas ou ao portador) e as regras para a sua eventual conversão;
- O prazo para a realização do capital apenas subscrito;
- A eventual autorização para a emissão de obrigações;
- A estrutura adoptada para a administração e fiscalização da sociedade.

---

## FIRMA

Pode adoptar:

- Uma **firma nome**, composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos accionistas;
- Uma **firma - denominação**, composta por uma expressão atinente ao ramo de actividade;
- Uma **firma mista**, formada pelo nome ou firma de um ou alguns sócios

Em qualquer dos casos a firma deve ser sempre seguida do aditamento obrigatório "Sociedade Anónima" por extenso ou abreviado "SA".

A firma da sociedade constituída não pode ser idêntica a firma já registada de outra sociedade, ou por tal forma semelhante que possa induzir em erro, e deve dar a conhecer tanto quanto possível o objecto da sociedade.

---

## ÓRGÃOS SOCIAIS

A administração e fiscalização da sociedade podem ser estruturadas segundo uma de duas modalidades:

### a. Conselho de administração e conselho fiscal

Neste caso os órgãos sociais serão compostos por:

- Mesa de Assembleia Geral,
- Conselho de Administração,
- Conselho Fiscal.

### b. Direcção, conselho geral e revisor oficial de contas

Neste caso os órgãos sociais serão compostos por:

- Direcção,
- Conselho Geral.

## Cooperativa

*“É um grande espectáculo ver um homem esforçado lutar contra a adversidade; mas há um ainda maior: ver outro homem correr em sua ajuda.”*

**Oliver Goldsmith**

---

### NOÇÃO

São associações, permanentemente abertas à entrada de novos associados, os quais contribuem com bens e/ou serviços para a realização de uma actividade económica de forma mutualista.

A sua finalidade económica reside em conseguir a satisfação do interesse dos seus associados em obter determinados bens a preços inferiores aos do mercado, ou vender os seus produtos eliminando os intermediários do mercado.

---

### FINALIDADE

Os cooperantes visam obter ganhos ou poupanças de despesa que surgirão nos seus patrimónios e não no da cooperativa. Na eventualidade de se registarem saldos positivos das receitas sobre as despesas, estes são restituídos aos cooperantes na proporção das operações por eles realizadas através da cooperativa, logo não como dividendos, mas como reembolsos.

Segundo o Código Cooperativo, as cooperativas são pessoas colectivas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que visam através da cooperação e entreajuda dos seus membros e na observância dos princípios cooperativos, a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades económicas, sociais ou culturais destes, podendo ainda, a título complementar, realizar operações com terceiros. As cooperativas podem ser de 1º grau ou de grau superior.

---

### GRAU

São cooperativas de 1º grau aquelas cujos membros sejam pessoas singulares, maiores, ou pessoas colectivas, podendo a legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector prever os casos em que aos menores seja reconhecida a qualidade de cooperador. Cooperativas de grau superior são as que se agrupam ou filiam sob a forma de uniões, federações e confederações.

---

### RESPONSABILIDADES

A responsabilidade dos membros das cooperativas é limitada ao montante do capital subscrito pelo cooperador, sem prejuízo de os estatutos da cooperativa poderem determinar que a responsabilidade dos cooperadores seja ilimitada, ou ainda limitada em relação a uns e ilimitada quanto aos outros.

---

### COOPERADORES

O número de membros de uma cooperativa é variável e ilimitado, mas não poderá ser inferior a cinco, caso se trate de uma cooperativa de 1º grau, nem inferior a dois, caso se trate de uma cooperativa de grau superior.

---

### CAPITAL SOCIAL

O capital social das cooperativas é variável, podendo os estatutos daquelas e a legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo determinar o seu montante mínimo inicial que não poderá, no entanto, salvo neste último caso, ser inferior a 2.500 euros.

## Trâmites Legais e Licenciamento

*“A diferença entre o possível e o impossível depende da determinação de cada um.”*

**Tommy Lasorda, treinador de basebol**

### FORMALIDADES DAS EMPRESAS

Pode-se constituir sociedades por quotas, unipessoal ou anónima através da internet e com a Empresa na Hora pode efectuar-se em menos de 1 hora, num dos balcões de atendimento existentes no país, nas Lojas da Empresa ou nas Conservatórias dos Registos Comerciais.

#### Constituir a empresa on-line

- Necessita de um Certificado Digital
- Registo Comercial
  - Criação de Empresa
  - Aquisição de marca OnLine
  - Pedido de Nome
  - Pedido de Certidão Permanente
  - Informação Empresarial Simplificada
  - Pedido de Registos por Transcrição
  - Pedido do Cartão da Empresa/Cartão de Pessoa Colectiva
- Licenciamento
  - Consulta do Balcão Único
  - Regime de Exercício da Actividade Industrial

#### Constituir a empresa presencialmente

Se preferir recorrer aos balcões de atendimento presencial, poderá recorrer a um dos seguintes meios:

- Empresa na Hora

Em pouco menos de uma hora é possível constituir uma sociedade unipessoal por quotas, uma sociedade por quotas ou uma sociedade anónima. Todos os

procedimentos são executados num só balcão e desde que os sócios se façam acompanhar de todo os documentos necessários, a sociedade é criada de imediato num dos postos da “Empresa na Hora”, disponíveis por todo o país.

#### ■ Método Tradicional

Com o desenvolvimento das novas tecnologias e a emergência do Governo Electrónico, o método tradicional de criação de uma empresa tem vindo a sofrer algumas alterações, sendo que parte das etapas que careciam de deslocação presencial a determinados balcões passaram a poder ser feitas através da Internet.

- Pedido do Certificado de Admissibilidade – pode ser feito pela internet através do site da Empresa OnLine ou no Instituto dos Registos e do Notariado (IRN) presencialmente no Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC), por forma verbal, pelo próprio ou por pessoa com legitimidade para o efeito ou por escrito em formulário próprio (Modelo 1) ou ainda pelo correio, em formulário próprio (Modelo 1) enviado para o Apartado 4064-1501-803 LISBOA.
- Cartão da Empresa e o Cartão da Pessoa Colectiva - pode ser pedido pela Internet, nos sites da Empresa Online e do Instituto dos Registos e do Notariado, ou presencialmente no RNPC, nas Conservatórias do Registo Comercial, nos Postos de Atendimento dos Registos e nos

Postos de Atendimento do registo Comercial da Loja da Empresa.

- Depósito do Capital Social da Empresa numa conta aberta da sociedade
- Pacto ou Acto Constitutivo de Sociedade.
- Declaração do Início de Actividade - deve ser apresentada no prazo de 15 dias após a apresentação do registo num Serviço de Finanças.
- Registo Comercial - para efectuar o registo da empresa é necessário promover o registo junto de uma Conservatória de Registo Comercial. A conservatória promove officiosamente a publicação do registo na Internet e comunica o acto ao RNPC para efeitos de inscrição no Ficheiro Central de Pessoas Colectivas.
- Inscrição na Segurança Social - A inscrição das entidades empregadoras na Segurança Social é um acto administrativo, mediante o qual se efectiva a vinculação ao Sistema de Solidariedade e Segurança Social, atribuindo-lhes a qualidade de contribuintes.

Actualmente para se constituir uma sociedade existem então quatro procedimentos possíveis:

1. Empresa na Hora
2. Empresa na Hora com Marca na Hora
3. Constituição por Documento Particular
4. Constituição por Escritura Pública

A seguir apresentamos um quadro com os elementos inerentes à criação de uma sociedade e os procedimentos em cada uma das situações.

De notar ainda que nem todas as empresas têm que passar por um destes procedimentos, existe o caso particular dos empresários em nome individual que explicitaremos a seguir.

---

## FORMALIZAÇÃO DA SOCIEDADE

Existem alguns aspectos relativos à formalização das sociedades, que pela sua importância e dúvidas que podem suscitar merecem uma análise mais cuidada, nomeadamente:

### 1. Capital social

**O capital das sociedades não tem que ser obrigatoriamente realizado em dinheiro. Quando existem entradas em espécie estas devem ser objecto de um relatório elaborado por um Revisor Oficial de Contas, sem interesses na sociedade, onde conste a descrição dos bens, a identificação dos seus titulares, a respectiva avaliação e a declaração se o valor encontrado atinge ou não o valor nominal da parte, quota ou acção, atribuída ao sócio que efectuou tal entrada.**

### 2. O contrato

O contrato de sociedade, também designado por contrato social, pacto social ou estatutos actualmente só está sujeito a escritura pública quando o capital social (ou parte dele) for realizado através das entradas em bens diferentes de dinheiro para cuja transmissão seja necessária aquela forma. Nos restantes casos é suficiente documento particular.

No contrato de qualquer tipo de sociedade devem constar os seguintes elementos:

- Os nomes ou firmas de todos os sócios fundadores e os outros dados de identificação destes;
- O tipo de sociedade;
- A firma da sociedade;
- O objecto da sociedade;
- A sede da sociedade;

- O capital social;
- A quota de capital e a natureza da entrada de cada sócio, bem como os pagamentos efectuados por conta de cada quota;
- Consistindo a entrada em bens diferentes de dinheiro, a descrição desses bens e a especificação dos respectivos valores;
- Quando o exercício anual for diferente do ano civil, a data do respectivo encerramento, a qual deve coincidir com o último dia de um mês de calendário.

### **3. Empresa na Hora**

**Em Portugal existem actualmente 215 Postos de Atendimento da empresa na hora a nível nacional.**

**Não podem ser constituídas por este procedimento:**

- **As sociedades cuja constituição dependa de autorização especial (sociedades financeiras e afins);**
- **Sociedades cujo capital social seja realizado em espécie;**
- **Sociedades anónimas europeias.**

### **4.0 Registo**

Esta formalidade é indispensável à existência da sociedade como tal e destina-se a dar publicidade (dar a conhecer) a respectiva situação jurídica. Actualmente através do procedimento “empresa na hora” o registo fica automaticamente feito (ou o seu pedido, caso a sede da empresa seja em concelho diferente do posto de atendimento).

---

### **A FORMALIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO EM NOME INDIVIDUAL (ENI)**

Para formalizar a sua actividade o empresário em nome individual, para ser entendido como tal, terá apenas que se dirigir à repartição de finanças ou no Portal das Finanças e fazer a declaração de início de actividade, estando a partir daí obrigado a inscrever-se na segurança social, bem como aos seus funcionários e inscrever-se na Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC).

A partir deste momento a sua empresa está formalizada devendo apenas preocupar-se com a questão do licenciamento da actividade, se aplicável.

Passos:	Por escritura pública ou documento particular	Empresa na Hora	Para empresários em nome individual
	Para sociedades		
1º Passo	Certificado de admissibilidade de firma <hr/> <i>Registo Nacional de Pessoas Colectivas</i>	Escolher uma Firma Pré-aprovada ou Pedir um Certificado de Admissibilidade de Firma (on-line) <hr/> <i>Empresa na hora (On-line ou Balcão de atendimento)</i>	
2º Passo	Cartão da Empresa e o Cartão de Pessoa Colectiva <hr/> <i>Instituto dos Registos e do Notariado</i>	Escolher Pacto Social pré-aprovado (soc. Quotas, unipessoal e anónimas) <hr/> <i>Empresa na hora (On-line ou Balcão de atendimento)</i>	
3º Passo	Depósito do Capital Social da Empresa numa conta aberta da sociedade <hr/> <i>Instituição de crédito</i>	Ir ao Balcão de Atendimento para iniciar o processo de constituição <hr/> <i>Empresa na hora (Balcão de atendimento)</i>	
4º Passo	Pacto ou Acto Constitutivo da Sociedade <hr/> <i>Instituto dos Registos e do Notariado</i>	Elaborar o Pacto Social e o Registo Comercial. Logo de seguida recebem: certidão de registo comercial, cartão de pessoa colectiva, nº da segurança social e do pacto <hr/> <i>Empresa na hora (Balcão de atendimento)</i>	
5º Passo	Declaração do Início de Actividade (num prazo de 15 dias após a apresentação do registo) <hr/> <i>Serviço de Finanças</i>	Entregar Declaração de Início de Actividade (no acto ou até 15 dias) <hr/> <i>Empresa na hora (Balcão de atendimento)</i>	Início de Actividade <hr/> <i>Direcção Geral de Impostos</i>
6º Passo	Registo Comercial <hr/> <i>Conservatória do Registo Comercial</i>	Depositar o Capital Social <hr/> <i>Instituição de Crédito</i>	
7º Passo	Inscrição na Segurança Social <hr/> <i>Centro Regional da Segurança Social</i>		

---

## LICENCIAMENTOS E ALVARÁS

A empresa só estará efectivamente em condições de começar a laborar quando devidamente licenciada. Cada tipo de actividade está sujeita a licenciamentos próprios consoante os requisitos específicos que tem que cumprir.

### ACTIVIDADES AGRÍCOLAS

O licenciamento das actividades agrícolas processa-se, normalmente, junto das Direcções Regionais de Agricultura. Quando a instalação destas actividades implica algum tipo de construção é necessário licenciamento pela Câmara Municipal que, por sua vez, pede parecer ao Ministério da Agricultura.

### COMÉRCIO

O licenciamento dos estabelecimentos comerciais é, regra geral, da competência da administração local, sendo-lhe aplicável o regime jurídico da urbanização e da edificação e atenta igualmente a legislação aplicável, para efeitos das licenças de construção e de utilização, às obras particulares. No entanto, existem algumas actividades comerciais com licenciamento específico:

- Actividade prestamista,
- Farmácias,
- Postos de Abastecimento de Combustíveis.

Neste caso, a informação relativa ao licenciamento deve ser procurada na Direcção Geral da Empresa e/ou Direcção Regional de Economia. No caso específico das farmácias na Administração Regional de Saúde e/ou no Instituto Nacional de Farmácia e do Medicamento (INFARMED).

## CONSTRUÇÃO

As empresas da construção civil e obras públicas são licenciadas pelo Instituto DA Construção e Imobiliário (InCI, IP).

Quem pretenda exercer a actividade da construção deverá previamente instruir, junto dos serviços do InCI, I.P., um pedido de concessão.

Qualquer obra, pública ou privada, sujeita a licenciamento camarário só pode ser executada por empresas (ENI ou sociedade) sujeitas à lei pessoal portuguesa ou cuja sede fique situada num Estado do Espaço Económico Europeu. Este licenciamento pode ser de dois tipos: título de registo ou alvará consoante a dimensão e tipo de serviços que a empresa presta.

O pedido de concessão de alvará/título de registo é efectuado através de requerimento dirigido ao InCI, IP. Apresentado o requerimento, é encetada a instrução do processo, procedendo o InCI, I.P. à análise da documentação entregue, para efeitos de comprovação dos requisitos de ingresso na actividade da construção.

Ainda no sector da construção, a actividade de **Instalação de Redes e Montagem de Aparelhos de Gás** está sujeita a licenciamento específico, a ser tratado junto de organismos diferentes consoante se trate de um técnico de instalação de gás, soldador ou outro. A informação relativa a estes licenciamentos deve ser procurada na Direcção-Geral de Geologia e Energia (DGGE).

## INDUSTRIAL

A actual tipologia de estabelecimentos industriais é enquadrada em três tipos: actividade industrial, actividade produtiva local e actividade produtiva similar.

---

### Actividade Industrial

Os estabelecimentos do tipo 1, que envolvem um risco mais elevado, são aqueles que se encontram sujeitos a, pelo



menos, um dos seguintes regimes jurídicos:

- Avaliação de impacte ambiental;
- Prevenção e controlo integrados da poluição;
- Prevenção de acidentes graves que envolvam substâncias perigosas, ou;
- Operação de gestão de resíduos perigosos. A este tipo de estabelecimentos aplica-se um regime de autorização prévia que culmina na atribuição de uma licença de exploração.

### Actividade produtiva local

São incluídos no tipo 2 os estabelecimentos industriais não incluídos no tipo 1 que se encontrem abrangidos por, pelo menos, uma das seguintes circunstâncias:

- Potência eléctrica contratada superior a 40 kVA;
- Potência térmica superior a  $8,10^6$  kJ/h;
- Número de trabalhadores superior a 15.

Os estabelecimentos do tipo 2, de menor grau de risco ambiental e média dimensão, estão sujeitos a um regime de declaração prévia.

### Actividade Produtiva Similar

Os estabelecimentos do tipo 3, no qual se incluem as empresas com 15 ou menos trabalhadores e limitada potência térmica e potência eléctrica contratada, são-lhes aplicados um regime de registo.

O regime jurídico dos tipos 2 e 3 não estão sujeitos a vistoria prévia, salvo no caso de estabelecimentos que utilizem matéria-prima de origem animal não transformada, cujo início de exploração depende de vistoria por imposição de acto legislativo comunitário.

A instalação e a exploração de estabelecimento industrial estão sujeitas aos seguintes procedimentos:

- Autorização prévia, para estabelecimentos industriais incluídos no tipo 1;
- Declaração prévia, para estabelecimentos industriais incluídos no tipo 2;
- Registo, para estabelecimentos incluídos no tipo 3.

As entidades coordenadoras responsáveis pelo processo de licenciamento industrial são: Direcções Regionais de Economia, Direcção-Geral de Geologia e Energia, Direcções Regionais do Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas, Câmaras Municipais ou sociedades gestoras de ALE - Áreas de Localização Empresarial (antigas Zonas Industriais) e são determinadas em função das características da actividade a desenvolver.

### SERVIÇOS

Grande parte das empresas de serviços não necessita de qualquer licenciamento especial. A seguir enumeramos os tipos de serviços que não obedecem a esta regra e os organismos responsáveis pelo seu licenciamento:

- Actividades de Apoio Social (Creches, ATL, Lares, Centros de Dia, ...) → Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social
- Jardins de Infância → Direcções Regionais de Educação
- Agências de Câmbios → Banco de Portugal
- Agências Funerárias → Direcção Geral das Actividades Económicas e/ou Direcções Regionais de Economia
- Aluguer de Veículos Automóveis Sem Condutor → Direcção Geral de Transportes Terrestres e Direcção Geral de Turismo
- Angariação Imobiliária → IMMOPI
- Mediação Imobiliária → IMMOPI
- Centros de Atendimento Médico-Veterinários → Câmaras Municipais e Ordem dos Médicos Veterinários

- Clínicas e Consultórios Dentários → Administração Regional de Saúde e Ordem dos Médicos Dentistas
- Escolas de Condução → Direcção Geral de Viação
- Exploração de Máquinas de Diversão - → Inspeção Geral dos Jogos
- Laboratórios de Análises Clínicas e de Anatomia Patológica → Direcções Regionais de Saúde
- Manutenção e Inspeção de Ascensores → Direcção geral de Geologia e Energia
- Segurança Privada → Ministério da Administração Interna
- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho → Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT)
- Serviços de Apoio Domiciliário → Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social
- Trabalho Portuário → Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos
- Trabalho Temporário → Centro de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional da área de residência ou sede

## TRANSPORTES

O licenciamento das actividades de transporte está a cargo do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT). É o caso das seguintes actividades:

Actividade Transitária;  
Serviços com Veículos Pronto-Socorro;  
Transporte Rodoviário de Passageiros;  
Transportes em Táxi;  
Transportes Rodoviários de Mercadorias.

Há ainda, os casos específicos do Transporte de Doentes que é autorizado pelo Ministério da Saúde e das Agências de Navegação e dos Serviços de Estiva que é licenciado pela autoridade do porto em causa mediante parecer do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos (IPTM).

## TURISMO

O licenciamento das actividades turísticas é na generalidade tramitado através das Câmaras Municipais ou do Turismo de Portugal.

No caso dos Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural, Empreendimentos Turísticos e Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas o processo de licenciamento faz-se através das Câmaras Municipais que depois pedem os pareceres a outros organismos responsáveis. O processo passa normalmente pelas seguintes etapas:

- Pedido de Informação Prévia,
- Licenciamento ou Autorização de Operações Urbanísticas,
- Licenciamento ou Autorização da Utilização,
- Classificação / Qualificação.

No caso das Agências de Viagens e Turismo e Animação Turística a tramitação faz-se directamente através do Turismo de Portugal, IP.

## LICENCIAMENTO ZERO

O **Licenciamento Zero** elimina o licenciamento ou outras permissões administrativas referentes ao regime de início de funcionamento de diversas actividades económicas, substituindo-os pelo reforço da fiscalização e pelo agravamento das sanções. Estão abrangidas pelo regime simplificado a instalação e a modificação de estabelecimentos de restauração, de bebidas, de comércio de bens, de prestação de serviços ou de armazenagem, substituindo-se as permissões administrativas por um registo electrónico da informação necessária à verificação do cumprimento dos requisitos legais através do *balcão único electrónico*.

Simplificam-se ou eliminam-se licenciamentos habitualmente conexos com aquele tipo de actividades económicas e fundamentais ao seu exercício – concentrando eventuais obrigações de mera comunicação prévia no mesmo balcão electrónico – tais como:

- Utilização privativa do domínio público municipal para determinados fins (p.e. instalação de um toldo ou de um expositor ou de outro suporte informativo)
- Horário de funcionamento, suas alterações e respectivo mapa
- Afixação e inscrição de mensagens publicitárias de natureza comercial, em determinados casos relacionados com a actividade do estabelecimento, sem prejuízo das regras sobre ocupação do domínio público.

## CONTACTOS ÚTEIS

Câmaras Municipais

Direcções Regionais de Agricultura

Direcções Regionais de Economia

Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência

Av. Visconde de Valmor, 72

1069 - 041 Lisboa

Tel: 21 791 91 00

Fax: 21 796 51 58

URL: <http://www.dgcc.pt>

E-mail: [dgempresa@dgcc.pt](mailto:dgempresa@dgcc.pt)

Turismo de Portugal, IP

Rua Ivone Silva, Lote 6

1050 - 124 Lisboa

Tel: 21 114 02 00

Fax: 21 114 08 30

E-mail: [info@turismodeportugal.pt](mailto:info@turismodeportugal.pt)

Direcção Geral de Energia e Geologia

Av 5 de Outubro, 87

1069 - 039 Lisboa

Tel: 217 922 700/217 922 800

Fax: 217 939 540

URL: <http://www.dgge.pt>

E-mail: [energia@dgge.pt](mailto:energia@dgge.pt)

## Obrigações Fiscais

As empresas têm responsabilidades fiscais que englobam normalmente três áreas:

1. **Impostos Sobre o Rendimento:** é o valor que as empresas pagam ao Estado e que resulta da aplicação de uma taxa de imposto ao lucro apurado.

2. **IVA: Imposto Sobre o Valor Acrescentado:** é um imposto suportado não pelas empresas, mas pelo consumidor final. No entanto, é obrigação das empresas entregar esse imposto ao Estado.

Em termos simples, o que acontece é que quando a empresa compra mercadorias, matérias-primas ou serviços aos seus fornecedores uma parte do valor que paga é referente a IVA (IVA dedutível). Por outro lado quando a empresa vende mercadorias ou presta serviços aos seus clientes recebe IVA acrescido ao valor da mercadoria (IVA liquidado). A diferença entre o IVA que a empresa recebeu e aquele que pagou será o montante a entregar ao Estado. Quando o montante pago é superior ao montante recebido haverá lugar a reembolso por parte do Estado.

3. **Contribuições para a segurança social:** esta questão foi tratada num capítulo específico.

---

### Empresário em Nome Individual (ENI)

Existem algumas diferenças em termos das obrigações quando se trata de empresários em nome individual ou sociedades, no entanto todos têm obrigações aos três níveis.

**Sujeito de IRS** – o ENI, tal como os particulares, paga IRS (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) sobre os rendimentos da sua actividade.

Os rendimentos da actividade de empresário em nome individual (apurados através de contabilidade organizada ou regime simplificado) serão englobados no rendimento do agregado familiar, sendo posteriormente tributados como os de qualquer particular, com as mesmas taxas para os mesmos escalões que estes.

**IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado)** – O ENI é obrigado a deduzir e liquidar IVA se a actividade a que se dedica a isso o obriga legalmente. A periodicidade de entrega de IVA ao Estado pode ser mensal ou trimestral consoante o volume de vendas que realiza.

**Contribuições para a segurança social** – o ENI deverá entregar (até ao dia 10 de cada mês) e pagar mensalmente (até ao dia 20 de cada mês) as contribuições referentes ao mês anterior, quer as contribuições próprias, quer e as dos seus funcionários.

---

### Sociedades

Qualquer sociedade (Sociedade por Quotas, Sociedade Unipessoal por Quotas, Sociedade Anónima, Sociedade em Nome Colectivo, Sociedade em Comandita) tem as seguintes obrigações fiscais:

**Sujeito de IRC:** as empresas pagam uma Taxa de IRC (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas) sobre os resultados, ou seja, sobre o lucro da actividade.

**IVA:** a empresa tem que liquidar e deduzir IVA sobre o valor das compras e vendas realizadas. A periodicidade de entrega ao Estado será mensal ou trimestral consoante o volume de facturação da empresa.

## Contribuições para a Segurança Social:

a empresa deverá entregar (até ao dia 10 de cada mês) e pagar mensalmente (até ao dia 20 de cada mês) as contribuições referentes ao mês anterior, quer da empresa quer dos funcionários.

---

## Regime Normal e Regime Simplificado

Em termos de regime de tributação do rendimento os sujeitos passivos poderão estar abrangidos pelo regime normal de tributação ou pelo regime simplificado.

### Regime Simplificado

No caso dos **empresários em nome individual** (sujeitos de IRS) ficam abrangidos pelo regime simplificado o sujeitos passivos que, no período de tributação do ano anterior, não tenham atingido, ou tratando-se do início de actividade não prevejam ultrapassar, os seguintes limites de rendimento:

- €150.000,00, no caso de vendas e serviços;

O apuramento do rendimento colectável, ou seja, aquele que vai ser tributado, é o resultante da aplicação de um dos seguintes coeficientes:

- 0,2 ao valor das vendas das mercadorias e produtos;
- 0,70 aos restantes rendimentos (serviços).

### Regime Normal

Todos os sujeitos não abrangidos pelo regime simplificado enquadram-se no regime normal.

Neste regime, o apuramento do lucro tributado é feito através do processo normal de contabilidade organizada. Ou seja, são feitas efectivamente as contas exactas e específicas do lucro para ser aplicada a taxa de IRC ou IRS.

---

### Taxas de Tributação

As taxas do imposto são as constantes da tabela seguinte:

Matéria Colectável (em euros)	Taxas (em percentagens)
Até 12 500	12,5
Superior a 12 500	25

O quantitativo da matéria colectável, quando superior a € 12 500, é dividido em duas partes: uma, igual ao limite do 1.º escalão, à qual se aplica a taxa correspondente; outra, igual ao excedente, a que se aplica a taxa do escalão superior.

Existem, no entanto, incentivos fiscais à interioridade vêm reduzir as taxas de IRC para 10% nos primeiros cinco anos e 15% nos anos seguintes.

No caso do IRS, as taxas são aplicadas por escalões de rendimento e variam entre 11,5% para rendimentos até €4.898 e 46,5% para rendimentos anuais superiores a €153.300.

## A opção por *franchising*

*“As oportunidades são como o nascer do sol. Se esperar vai perdê-las.”*

**William A. Ward, professor, escritor, editor**

Até agora temos analisado os elementos necessários para a introdução no mercado de um negócio com sucesso, através de uma boa gestão inicial. O *Franchising* é uma boa opção para quem quer iniciar uma actividade por conta própria a partir de uma ideia existente.

Trata-se de um contrato, mediante o qual uma empresa cede o direito de comercialização da sua marca a outras empresas independentes, em troca de determinadas vantagens e regras. Isto permite que o franchisador aumente o seu negócio original com menores riscos financeiros, e o franchisado aproveite uma ideia e metodologias com sucesso já comprovado.

De seguida explicamos de forma esquemática as características que definem esta forma de criação de empresas.

---

### O FRANCHISING

É uma forma de gestão empresarial, na qual o franchisador, que inventou, ensaiou e desenvolveu com sucesso um modelo de negócio, cede aos seus franchisados a sua experiência e *know-how* (saber-fazer) em troca de uma contra-prestação financeira.

---

### O FRANCHISADOR (Franqueador)

É a parte que cede o direito à utilização da sua marca comercial e de outros elementos da identidade corporativa. Proporciona o apoio e os elementos de aprendizagem para iniciar e gerir o negócio: cursos de formação, manual de exploração, manual de operações, etc.

Por outro lado, garante ao franchisado uma zona de exclusividade na qual pode

desenvolver o seu negócio durante um período de tempo definido de antemão.

### O FRANCHISADO (Franqueado)

É o proprietário do negócio (da nova empresa) e deve dispor de um local próprio, apesar de ter aderido a uma cadeia comercial.

Em qualquer caso, terá que cumprir uma série de requisitos relativamente à situação e dimensão. Exige-se um volume de investimento inicial que marca o início da empresa.

### CUSTOS PARA O FRANCHISADO:

- Direitos de entrada: Valor pago ao franchisador para poder aderir à rede de *franchising*. Regra geral, este valor não deve ser superior a 10% do investimento inicial necessário para arrancar com o negócio.
- Royalties de exploração: na maior parte dos *franchisings* o franchisado paga ao franchisador uma percentagem sobre o valor de vendas ou prestação de serviços que realizar. Os *royalties* são, então, essa quantia entregue periodicamente e cujo valor deverá estar entre 2% e 6% da facturação anual.
- Regras de publicidade: o franchisado tem algumas vezes que assegurar os custos de publicidade que o franchisador realiza para toda a rede. No entanto, em alguns casos este valor é da responsabilidade do franchisador.

### Vantagens para o franchisado:

Apesar das contrapartidas e dos cuidados a ter, o *franchising* é, de certo modo, uma via segura para se iniciar um negócio:

- Usufri de uma marca conhecida. A maioria dos novos negócios ressentem-se de não ser conhecido.
  - Inicia um negócio com menos risco já que beneficia da experiência do franchisador, a força da marca e as vantagens de pertencer a uma grande cadeia.
  - Recebe apoio operacional, conselhos e apoio técnico especializado (preços, margens, promoções, evolução do mercado).
  - Os custos das compras são menores e com melhores condições de pagamento, devido à maior capacidade de negociação do franchisador.
  - Dedicar-se só ao que interessa. Há muitas tarefas que são executadas pela estrutura central do franqueador.
  - Está mais protegido da concorrência. Os termos contratuais, normalmente concedem direitos territoriais exclusivos.
- Que exclusividade territorial é oferecida?
  - Existe assessoria para a escolha da localização da empresa?
  - Que duração terá o contrato e que situações poderão levar à sua rescisão?
  - Como, quando e com que vantagens comerciais é fornecido o produto?
  - Que *know-how* e que formação inicial é fornecido?
  - Existe financiamento da campanha publicitária de abertura?
  - O que inclui o pagamento inicial (direitos de entrada)? E o anual (comissões ou *royalties*)?

Apesar do “boom”, que esta forma empresarial vive actualmente, devemos ter em conta que nem todos os franchisings são garantia de sucesso.

Antes de se tomar qualquer decisão, será conveniente sondar fontes externas aos franchisadores para confrontar opiniões; contactar outros franchisados; ter assessoria de consultores especializados e de organismos de orientação empresarial; consultar os guias de *franchising*... Todas estas acções darão uma visão mais objectiva que a do franchisador, cuja informação (apesar de ser correcta) é parcial uma vez que o seu objectivo será expandir a sua rede de associados.

---

*A instalação de uma empresa através de franchising não dispensa a formalização da mesma através de uma das formas jurídicas enunciadas nos capítulos anteriores.*

Todos os anos é realizada em Lisboa a EXPOFranchise cuja visita se recomenda vivamente. Pode obter informação sobre oportunidades em *franchising* nos sites:

[www.franchising.pt](http://www.franchising.pt)  
[www.infofranchising.pt](http://www.infofranchising.pt)

### **Desvantagens para o franchisado:**

Além dos pagamentos dos direitos de entrada e de *royalties* permanentes, as desvantagens mais comuns para o franqueado são:

- O franqueador exerce um elevado grau de controlo sobre o franqueado e sobre a sua actividade.
- Qualquer publicidade negativa em torno do franqueador ou da cadeia, actua em detrimento da imagem do franqueado.
- O *franchising* pode não corresponder às expectativas do franqueado, quer em termos de lucro, quer em termos de satisfação psicológica.
- O franqueado tem a obrigação contratual de continuar a explorar o seu estabelecimento, sendo muito restritas as circunstâncias em que lhe pode pôr termo. Para além disso, nos termos do contrato de *franchising*, pode não lhe ser permitido vender o negócio a quem quiser.

---

### **A ESCOLHA**

A existência de um grande número de cadeias franchisadas, leva a que devam ser acauteladas determinadas situações, na altura de optar por uma delas:

## Proteger a imagem

*“Qualquer tonto pode fazer negócio,  
mas é preciso génio, fé e perseverança para criar uma marca.”*

**David Ogilvy, guru da publicidade**

Ter **uma imagem própria como empresa**, é um dos aspectos mais importantes na promoção do negócio. Para além do controlo exaustivo da qualidade dos nossos produtos/serviços – questão prioritária para qualquer empresa – é muito importante utilizar nomes e símbolos que permitam a distinção da nossa empresa e das suas concorrentes.

É imprescindível também tratar de todos os aspectos formais indispensáveis para mostrar o carácter exclusivo do nosso negócio, ou seja, patentear marcas, registar nomes comerciais, etc.

Explica-se a seguir como preservar os **símbolos distintivos** para que não sejam utilizados por outras empresas.

---

### MARCAS

Uma marca é um título que permite ser utilizado com exclusividade, identificando um determinado produto. Podem utilizar-se diferentes símbolos, desde palavras, imagens, figuras, códigos, etc. A expressão “de marca”, associa-se a algo que é de boa qualidade e que se destaca no seu sector, reflectindo a importância deste distintivo.

O organismo responsável pelo registo de marcas e patentes em Portugal é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI),

### NOMES COMERCIAIS

Um nome comercial é um título que permite o uso exclusivo de um símbolo ou de uma denominação perante pessoas físicas ou jurídicas. Por exemplo, um empresário em nome individual pode registar um nome comercial e utilizá-lo na sua publicidade, no entanto, perante o Estado e a Segurança Social a sua identificação será o seu nome e apelido.

---

### RÓTULO DOS ESTABELECIMENTOS

É um título que permite a um estabelecimento comercial o uso exclusivo de uma identificação (apelidos, anagramas, firmas sociais, etc.) num âmbito territorial delimitado (município). Por exemplo, os franchisadores deverão ter registado os seus rótulos devido à grande importância atribuída à imagem de marca.

Os símbolos distintivos expostos são independentes, o que significa que para os obter terão de ser solicitados em separado.

Existem algumas limitações legais como a proibição de registar marcas com nomes genéricos ou nomes de cores.

---

### REGISTAR UM DOMÍNIO NA INTERNET

Se quisermos utilizar um domínio próprio de Internet, temos que o regis-



tar previamente. Para uma empresa será mais interessante o domínio “ponto com”, já que se trata de uma chave internacional própria de companhias e, por defeito, os cibernautas digitam sempre “ponto com” quando desconhecem a direcção electrónica. Os domínios “ponto pt” só se referem ao Estado Português.

Será uma má política não aproveitar o carácter mundial da *World Wide Web*. Os domínios “ponto com” são de livre registo, sendo necessário pagar uma tarifa e uma quota de manutenção anual.

Em Portugal, o organismo responsável pelo registo de domínios é a Fundação para a Computação Científica Nacional, onde poderá ser encontrada toda a informação sobre como registar domínios e as regras subjacentes a esse registo.

Os domínios “ponto pt” possuem maior protecção, tendo regras de registo particulares ao contrário do que acontece com os domínios “.com”; “.org”; “.net”; que não estão sujeitos a regras de registo.

Para efectuar o registo basta ir a [www.dns.pt](http://www.dns.pt) e efectuar os seguintes passos:

- Pesquisar o domínio
- Indicar a base de registo
- Preencher os dados Técnicos e Contactos
- Ler e aceitar os termos de responsabilidade
- Indicar o período de vigência
- Meios de pagamento

## CONTACTOS

### INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Campo das Cebolas  
1149-035

Tel: 21 881 81 00

808 20 10 39

Fax: 2 886 98 59

e-mail: [atm@inpi.pt](mailto:atm@inpi.pt)

[www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)

Para informação sobre registos a morada da FCCN é:

**DNS:PT**

Apartado 50366

1708-001 Lisboa

**Tel:** 808 20 10 39

Outro *Site* onde poderá encontrar informação sobre regras de registo de domínios é:

[www.dominios.pt](http://www.dominios.pt)

Depois do estudo deste módulo deverá estar em condições de responder às seguintes questões:



Qual a forma jurídica a adoptar pela minha empresa?

Quais as vantagens em termos legais e fiscais de adoptar esta forma jurídica?

Quantos sócios tem a empresa? Estão as suas obrigações claramente definidas?

Quais os passos necessários para formalizar a empresa?

Esta actividade está obrigada a algum tipo de licenciamento em especial? Quais os organismos responsáveis? Estou em condições de obter esse licenciamento?

Quais as obrigações fiscais da empresa? Qual o regime de IVA e qual o regime de tributação a que está sujeito?

Que marca têm os meus produtos? Que nome comercial tem o meu estabelecimento? Justifica-se o registo de alguma destas situações no tipo de actividade que vou desenvolver?

# **MÓDULO 9**

## **A EMPRESA CONSOLIDADA**

Capítulo 52 – Ser Empresa Inteligente  
Capítulo 53 – Ser Pequena Grande Empresa  
Capítulo 54 – Ser Empresa Inovadora e de Qualidade Reconhecida  
Capítulo 55 – Ser Socialmente Responsável  
Capítulo 56 – Ser Empresa GLOCAL



## Ser Empresa Inteligente

*"Qualquer um pode zangar-se - isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa - não é fácil."*

**Aristóteles**

### Inteligência Emocional ao Serviço das Empresas e Equipas

A conclusão a que se chega nos dias de hoje, é que os líderes mais eficazes possuem uma característica comum: possuem um alto nível de quociente emocional (QE). Isto não quer dizer que o quociente intelectual (QI) e as competências técnicas ou analíticas sejam irrelevantes. Estes são um requisito de entrada para quem ambiciona ser um bom líder, mas **a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança.**

Um empreendedor pode ter a melhor formação do mundo, uma grande capacidade analítica e um enorme espírito criativo, mas sem inteligência emocional não será um grande líder.

**Para Liderar (Guiar – Conduzir) é preciso ter a capacidade de:**

- se relacionar e influenciar os outros;
- comunicação;
- motivar-se a ele próprio e aos outros.

Estudos realizados demonstraram que, a inteligência emocional provou ser duas vezes mais importante que o quociente de inteligência (QI), os estudos superiores ou a experiência técnica. Assim, estas pesquisas confirmaram que a inteligência emocional não só distingue líderes excepcionais como está directamente associada ao sucesso da empresa.

**A inteligência emocional pode ser definida como a fonte primária da energia, autenticidade, aspiração e orientações humanas, que activa os nossos valores internos, transformando algo em que pensamos naquilo que vivemos.**

Assim, alguns aspectos da Gestão de Recursos Humanos são fundamentais ter

em conta, para evitar os perigos em se negligenciar os aspectos humanos no trabalho.

**Empatia:** É fundamental aos empreendedores colocarem-se no lugar do outro, sentindo inteiramente os desejos, as preocupações, a alegria, a raiva e o medo, para se ter noção das necessidades alheias e dessa forma contribuir para a sua motivação;

**Liderança:** É necessário a este nível, expressar os nossos objectivos com clareza, gerando dessa forma um clima de confiança, com habilidade para influenciar a pessoa em causa.

**Criatividade:** Assegurar que os trabalhadores tenham autonomia suficiente para manifestarem os seus conhecimentos, pelo que deverá existir uma atitude sinérgica e cooperante entre superior hierárquico e subordinado;

**Decisão:** Atendendo à noção de que uma boa decisão para o ser, tem que ter em conta não só o aspecto racional mas também o emocional, é necessário da parte dos decisores, uma cuidada reflexão interna e externa e auscultar todas as partes envolventes, de forma a garantir a maior eficácia da decisão;

**Mudança:** É preciso lembrar o aspecto racional e o emocional, ou seja, o racional é todo o conhecimento que precisa ser transmitido e os argumentos da mudança, por outro lado, o emocional é aquele que faz com que as pessoas efectivamente fiquem sensibilizadas e partam para a acção, e dessa forma entendam a mudança como necessária às suas vidas;

**Pertença:** A importância dos relacionamentos para tornar as equipas mais dinâmicas é indiscutível. As informações precisam de ser partilhadas por todos os que desejam "sentir o que a empresa sente", e para que isso ocorra é necessário que a comunicação seja perfeita.

## A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APRENDE-SE!

Todas as pessoas podem desenvolver a sua própria Inteligência Emocional tendo para isso de aprender e treinar as aptidões que a compõe, nomeadamente:

---

### Competências pessoais (determinam a forma como nos gerimos a nós próprios)

**Autoconsciência:** é o grande alicerce da Inteligência Emocional. Um profissional com um elevado nível de autoconsciência tem condições de se monitorar em acção, saber tudo o que está a acontecer com as pessoas e ao seu redor.

**Autocontrolo:** uma vez tendo consciência sobre o que está a acontecer ao nosso redor, teremos condições de perceber se alguma situação está a desencadear irritação ou aborrecimento podendo, assim controlar e dominar as atitudes, agindo de forma inteligente.

**Motivação:** é fácil entender porque é que a motivação é um atributo tão desejável no trabalho. Um profissional motivado requer menos controlo, tem menos períodos de baixa produtividade e maiores probabilidades de ser criativo. Tendências emocionais que facilitam o alcance de objectivos (empenho, iniciativa e optimismo).

---

### Competências sociais (determinam a forma como nos relacionamos com os outros)

**Aptidão:** Capacidade para incutir respostas desejáveis nos outros (influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança, cooperação e capacidade de trabalho em equipa)

**Como fazer e receber uma crítica:** a crítica construtiva é algo que só tem a agregar nas nossas vidas. É através dela que podemos identificar oportunidades de melhorias e tornarmos cada vez melhores. As empresas que souberem lidar com críticas de forma construtiva, terão uma poderosa arma para garantir a evolução constante e com isso o sucesso.

**Saber lidar com mudanças:** hoje em dia, saber lidar com mudanças não é só uma questão de sucesso, mas sim de sobrevivência. Deve-se sempre ter uma visão sobre a empresa e sobre o mercado, para que se possa estar preparado para eventuais mudanças que possam ocorrer.

**Ser um Mentor Emocional:** significa ser um exemplo de comportamentos e atitudes, pressupõe que essa pessoa é procurada pelos colegas de trabalho sempre que há um problema para ser resolvido. Seja um Mentor, faça a diferença na vida das pessoas, encante seus clientes e amigos!

Para se sentir suficientemente inspirado a encorajar o desenvolvimento da Inteligência Emocional entre todos os empregados da empresa, basta imaginar como seria, por exemplo, numa empresa onde todos comunicam com compreensão e respeito, onde as pessoas planeiam metas de grupo e ajudam as outras a trabalhar para alcançá-las e onde exista entusiasmo e confiança na empresa.

## Ser Pequena Grande Empresa

*“As grandes multinacionais são empresas pequenas que alcançaram o sucesso.”*

**Robert Townsend, director de cinema.**

Muitos acreditam não ser possível competir com as grandes empresas. Se é verdade que em alguns aspectos as grandes empresas têm uma posição tão forte que é quase impossível lutar contra elas, também é certo que noutros, podemos encontrar a nossa oportunidade de diferenciação, pela positiva, na criação de uma pequena ou micro empresa.

É importante ter presente que a economia da nossa região bem como de muitas outras na Europa é sustentada basicamente por Pequenas e Médias Empresas (PME) e até micro-empresas com menos de dez trabalhadores.

Por si só, este factor não constitui um constrangimento ao desenvolvimento económico de uma região, podendo e devendo as dinâmicas e vantagens de ser uma PME ser exploradas a seu favor. Vejamos então as vantagens e desvantagens de uma PME.

---

### VANTAGENS

#### **Flexibilidade**

Dada a reduzida dimensão, tanto de infra-estruturas como de pessoal, para uma PME é mais fácil a adaptação às novas exigências do mercado, além de ser mais simples e mais rápido detectar e implementar as alterações, uma vez que o circuito de decisão não possui tantos labirintos, isto é, hierarquias.

#### **Motivação**

Nas PME existe uma maior identificação com os objectivos empresariais do que nas grandes empresas, talvez porque na maioria das PME a propriedade e a direcção recaem sobre a mesma pessoa.

O relacionamento com os funcionários é mais directo e familiar, o que gera menores conflitos laborais apesar de, na maioria das situações, o horário de trabalho ser mais alargado e as remunerações inferiores.

#### **Atendimento Directo**

O relacionamento directo com o cliente, com quem se estabelece uma relação pessoal, é outra das vantagens das PME. Acontece muitas vezes perdermo-nos nos vários departamentos de uma grande empresa, enquanto que numa PME, a visão global da empresa é facilitada.

#### **Especialização**

Um pequeno comércio não pode competir com uma grande superfície em todos os seus serviços, no entanto, é capaz de o conseguir num só. A especialização permite conhecer melhor o tipo de produto que se vende e oferecer uma gama mais alargada e completa de artigos, bem como melhor atendimento e mais personalizado ao cliente.

#### **Proximidade**

A proximidade consiste em estar junto do cliente com o intuito de lhe proporcionar comodidade e acessibilidade, oferecendo-lhe os nossos produtos/serviços sem necessidade de grandes deslocações ou dependência de intermediários (transporte, correio, etc.).

---

### DESVANTAGENS

Evidentemente que a PME é mais débil noutros aspectos, nomeadamente:

#### **Custos Elevados**

Tentar competir no preço será muito complicado, já que as economias de escala fazem com que as grandes

empresas consigam comprar mais barato e produzir com custos mais baixos. Portanto, os seus preços finais serão também mais baixos. No entanto, é sempre possível competir com elas na qualidade do serviço.

### **Limitações Financeiras**

As PME não têm, geralmente, recursos próprios muito avultados, necessitando de recorrer a financiamento externo.

Obter recursos financeiros externos é, normalmente, mais complicado para as PME que, muitas das vezes, têm de hipotecar o seu património familiar para efectuar novos investimentos. Inclusive, podem ter que recusar encomendas, quando a sua aceitação implica um grande volume de custos acrescidos.

Isto porque, por um lado, as grandes empresas oferecem, regra geral, um menor risco para as entidades financiadoras, e por outro, porque não existem, ou existem muito poucas, entidades com produtos específicos adequados às necessidades e capacidade de endividamento das PME.

### **Saída de Pessoal**

Melhores condições salariais e possibilidade de promoção interna nas grandes empresas, são factores que podem provocar a saída de pessoal qualificado das PME. Muitos trabalhadores preferem trabalhar numa multinacional, pensando no currículo profissional e em melhores perspectivas de futuro.

---

## **SER PEQUENA GRANDE EMPRESA**

Há uma série de factores objectivos e subjectivos que podem permitir a uma PME tornar-se “maior”, ganhar dimensão e diminuir as fragilidades mais frequentes de uma empresa pequena. Alguns deles são a cooperação inter-empresarial e a responsabilidade social.

As micro e pequenas empresas podem buscar na actuação socialmente respon-

sável um diferencial de mercado que, entre outros benefícios, as credencia a ser fornecedoras de grandes empresas que adoptam essa forma de gestão como critério de selecção. Além disso, práticas empresariais socialmente responsáveis dão credibilidade à gestão do negócio e facilitam os processos de obtenção de crédito. Por outro lado, abrem-se oportunidades de novos negócios, seja através dos projectos de desenvolvimento local/regional em parceria com outras pequenas ou grandes empresas, seja através da possibilidade de atender novos tipos de consumidores e clientes. A questão da responsabilidade social das empresas será abordada num capítulo à frente.

As actividades de cooperação entre empresas podem traduzir-se simplesmente na troca de informação e experiências ou ir mais longe concretizando-se no estabelecimento de parcerias com empresas que prestam serviços complementares aos seus, fazendo parte de uma central de compras, desenvolver projectos de investigação e desenvolvimento com outras empresas, e até estabelecer parcerias com empresas concorrentes de forma a ganhar dimensão para entrar em mercados externos, etc. Assim, algumas áreas possíveis em que as empresas poderão ter vantagens em cooperar são: design, produção, compras, comercialização, internacionalização, formação, qualidade e certificação, soluções ambientais, transferência de tecnologia, internacionalização.

Para que a cooperação entre empresas tenha sucesso é necessário que estejam reunidas algumas condições: que haja conjugação de interesses dos intervenientes (que haja vantagens para as duas partes), que haja uma disponibilidade de partilha de recursos, que haja uma coordenação eficaz das actividades a desenvolver e que exista confiança entre os intervenientes.

## Ser Empresa Inovadora e de Qualidade Reconhecida

*“Com capacidade de gestão, eficaz e eficiente, conduz-se ao sucesso.”*

**Victor Sá Carneiro, Oficina de Inovação**

Toda e qualquer empresa que pretenda consolidar-se no mercado deve ter como preocupações fundamentais: a **inovação permanente** na empresa (inovação nos produtos, inovação nos processos, inovação na estratégia de marketing, inovação nos sistemas de gestão, etc.), e a **qualidade total**, ou seja, qualidade nas diversas áreas de actuação da empresa, e não somente no processo de fabrico.

### INOVAÇÃO PERMANENTE

Até há alguns anos atrás bastaria a uma empresa criar um produto novo e colocá-lo no mercado para assegurar o sucesso do seu escoamento. Hoje em dia, o sucesso de qualquer empresa está dependente de factores tão diversos como a sua capacidade de se dar a conhecer no mercado, de manter o cliente interessado no seu produto/serviço, a sua capacidade de organização e afectação de recursos humanos, financeiros e físicos, entre outros.

Qualquer empresa que queira sobreviver no mercado e sobretudo uma pequena ou micro empresa tem que ser competitiva, e a melhor forma de o conseguir é através da inovação e diferenciação face às suas concorrentes, como aliás temos vindo a destacar ao longo deste manual.

A inovação é normalmente de imediato associada com produtos ligados ao desenvolvimento tecnológico. No entanto, hoje em dia, o processo de inovação numa empresa pode e deve abranger as suas diversas áreas de actuação. Este deve ser constante e passar pelo

estímulo à capacidade criativa que se pode concretizar, entre outras coisas:

- Na criação de novos produtos;
- Em encontrar novas utilizações para produtos existentes;
- Introdução de melhorias nos processos produtivos, de aprovisionamento e distribuição;
- Em encontrar novas formas, mais eficientes de afectar recursos disponíveis;
- Em melhorar o sistema organizativo da empresa com vista a aumentos de produtividade.

“**Inovação e Qualidade**”, uma publicação da Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) identifica as seguintes áreas de inovação:

- Inovação nos processos;
- Inovação nos produtos;
- Inovação nas organizações;
- Inovação em mercados.

O processo de inovação deve ser gerido de forma eficiente, não devendo ser encarado como algo que acontece espontaneamente, sem que haja um trabalho organizado nesse sentido. É crucial ao empresário/empresa:

- Estar sempre atento ao mercado e às novas oportunidades e soluções que este gera;
- Saber ler as tendências de mercado e antecipar-se à concorrência;
- Conceber e experimentar continuamente novas formas de actuação.

Numa PME, em que normalmente os recursos são escassos, é importante a



focalização em questões concretas e de curto prazo. É importante, por isso, que o empresário não se disperse em várias iniciativas em simultâneo, concentrando-se naquelas que conseguem a melhor combinação entre afectação de recursos e benefícios gerados.

O conhecimento profundo das competências nucleares da empresa é também um aspecto fundamental na sua performance no que se refere à inovação. Só quando a empresa conhece profundamente as suas capacidades, poderá avaliar melhor onde investir os

seus recursos.

A inovação acarreta também **custos** e riscos para as empresas, já que aquilo que é novo não é garantido e as experiências têm um custo que pode ser compensado quando as inovações trazem benefícios muito elevados, mas que, quando mal sucedidas, implicam também custos significativos.

### As recomendações de Peter Drucker ao empreendedor em “Innovation and Entrepreneurship” ( por ordem decrescente de importância)

#### **SIM**

##### **O que deve fazer / pensar**

- ⇒ Esteja atento ao INESPERADO (seja êxito ou fracasso); é sempre sintoma de algo novo.
- ⇒ Estude as incongruências entre o que você desejava (e planeou) e o que a realidade lhe ofereceu, e NUNCA culpe o mercado ou os «burros» dos clientes.
- ⇒ Veja que falhas OPERACIONAIS se revelam; a necessidade é a mãe da inovação.
- ⇒ Perceba (antes dos outros) as mudanças na ESTRUTURA do mercado ou do seu sector que apanham toda a gente desprevenida, sobretudo quando, subitamente, os de fora ou os recém-chegados começam a fazer moossa.
- ⇒ Esteja com o olho nas mudanças DEMOGRÁFICAS — elas acontecem silenciosamente sem aviso prévio e quando damos conta delas já são radicais.
- ⇒ Perceba as mudanças de ATITUDE, de visão do mundo, de percepção das gentes simples.
- ⇒ Explore os NOVOS conhecimentos criados por outros.

#### **NÃO**

##### **O que não deve fazer / pensar**

- ⇒ A inovação não é, regra geral, uma ideia luminosa de um génio. As ideias luminosas são as que MAIS falham.
- ⇒ A «novidade» na maioria dos casos não é inovação; a «novidade» pode diverti-lo, fazê-lo gozar a moda passageira, mas NÃO cria valor perene.
- ⇒ Não se «reorganize» antes de agir; inove PRIMEIRO e depois, então, reorganize-se.
- ⇒ A inovação nunca sai como a «planeámos»; o mercado dita em geral o sucesso naquilo que NEM nos passava pela cabeça.
- ⇒ Não há estudo de mercado ou simulação computacional que substitua o TESTE da realidade.
- ⇒ Inovações complicadas NÃO funcionam.
- ⇒ Nunca inove para o futuro, inove para o PRESENTE.
- ⇒ Não se arme em vedeta, o fundador-empendedor tem de ser um chefe de EQUIPA.

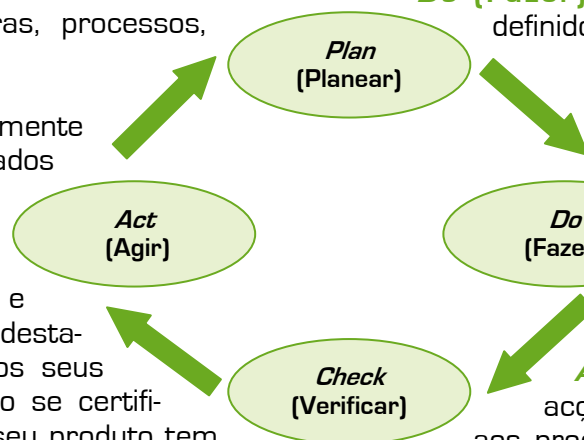
## QUALIDADE TOTAL

O conceito de inovação está intrinsecamente relacionado com o conceito de qualidade. Ambos são relativamente recentes no mundo da gestão, mas assumem cada vez mais importância no quadro empresarial e não só, nacional e internacional actual.

O conceito de qualidade existe, pode dizer-se, quase desde sempre. No entanto, em termos empresariais a sua tónica remonta ao início do século XX.

Desde então tem sofrido uma evolução significativa: começou por dizer respeito sobretudo à **inspecção dos produtos acabados** das empresas e a sua conformidade face aos requisitos estabelecidos, tendo depois evoluído para uma **natureza de prevenção de erros** e actualmente está muito centrado nas questões da **melhoria contínua** da actuação das empresas aos vários níveis: gestão de estruturas, processos, pessoas.

Quase invariavelmente quando confrontados com a questão da diferenciação face aos concorrentes, empresários e empreendedores destacam a qualidade dos seus produtos. Mas como se certificam eles de que o seu produto tem mais qualidade que o do "vizinho"? Como é feita essa comparação? Com base em que critérios avaliam a qualidade dos seus produtos, dos seus serviços, da eficácia dos seus processos ou a satisfação dos seus clientes? Trata-se, normalmente, apenas, de uma avaliação muito condicionada por factores subjectivos. Daí ter surgido uma norma de internacionalização de orientação às empresas para a certificação da qualidade das mesmas.



## Norma Internacional de Certificação

A Norma Internacional EN ISO 9001:2000 é a norma geral que veio estandardizar os requisitos a cumprir pelas empresas para certificarem a sua qualidade. Esta norma parte do princípio que uma empresa é uma organização que transforma entradas ou inputs (matérias-primas, trabalho, informação...) em saídas ou outputs (produtos ou serviços). A transformação de entradas em saídas é conseguida através da ligação de um conjunto de processos cuja gestão eficaz assegura a qualidade da empresa. Para a definição destes processos é aconselhada a utilização do ciclo PDCA:

**Plan (Planear):** é necessário estabelecer objectivos, as políticas da empresa e os requisitos dos clientes para definir os processos necessários para os atingir.

**Do (Fazer):** implementar os processos definidos.

**Check (verificar):** analisar os processos em função dos objectivos, políticas e requisitos definidos e verificar a sua adequabilidade.

**Act (Agir):** proceder a acções correctivas/ alterações aos processos para melhorar continuamente o desempenho da empresa.

Ou seja, a empresa deve identificar, organizar e gerir os processos inerentes ao seu funcionamento de forma a otimizar a utilização de recursos e minimizar a ocorrência de erros.

Um dos objectivos de implementação desta norma é, assim, a melhoria contínua do desempenho da empresa pela análise de erros e introdução de correcções à sua forma de actuação.

## Princípios da Gestão da Qualidade

Os princípios definidos na norma que podem ser adoptados pela gestão de topo de uma organização para ter uma orientação dirigida à melhoria de desempenho são:

1. **Focalização no cliente:** a satisfação do cliente é um factor-chave para o sucesso da empresa, por isso é imprescindível que a empresa conheça as suas necessidades, actuais e futuras, identifique os seus requisitos e se esforce por ultrapassar as suas expectativas.
2. **Liderança:** Convém que os líderes criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos.
3. **Envolvimento das pessoas:** as pessoas, são a essência das organizações, pelo que o seu envolvimento, motivação, permitem que as suas competências sejam utilizadas em benefício da mesma.
4. **Abordagem por processos:** os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.
5. **Abordagem da Gestão como um sistema:** Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

6. **Melhoria contínua:** a melhoria do desempenho da organização deve ser objectivo permanente da mesma.
7. **Abordagem à tomada de decisão baseada em factos:** as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações concretas.
8. **Relações mutuamente benéficas com fornecedores:** as organizações e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Independentemente do objectivo de certificação, a implementação destes princípios na gestão de uma empresa é uma via para o aumento da sua competitividade e logo para a sua consolidação no mercado.

O objectivo de melhoria contínua da qualidade é um impulso à criatividade e inovação nas empresas, além de que a qualidade proporciona à inovação uma certa orientação e disciplina apontando quais os caminhos que esta deve seguir dentro da empresa. Há assim uma óbvia e forte ligação entre os conceitos de qualidade e inovação, convergindo ambas para o aumento de competitividade das empresas, numa época de mudanças velozes, concorrência apertada e mercados cada vez mais globalizados.



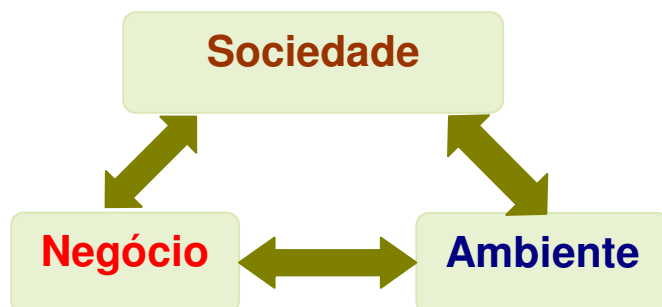
## Ser Socialmente Responsável

*“Empresas socialmente responsáveis são agentes de profunda mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.”*

Todo e qualquer investimento tem como objectivo, obviamente, o lucro. No entanto, é necessário assumir a responsabilidade das nossas acções, transformando as nossas obrigações legais e morais em mais valias para os negócios e para a sociedade.

A maneira como os empresários gerem os seus negócios define a sua maior ou menor **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**. O conceito de RSE está relacionado com a ética e transparência na gestão dos negócios, que se reflecte nas decisões quotidianas com impacto no **meio ambiente**, na **sociedade** e no futuro dos próprios **negócios**.

Produzir produtos ou prestar serviços que não degradem o **meio ambiente**, promover a **inclusão social**, participar no desenvolvimento da **comunidade** de que fazem parte e investir no permanente aperfeiçoamento de relações com todos os **públicos** dos quais dependem e com os quais se relacionam: *clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, accionistas, comunidade,...* são aspectos cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos consumidores ou clientes.



A **pequena empresa** que adopta as práticas da RSE tende a ter uma gestão mais consciente, um melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento dos seus colaboradores, relações mais consistentes com fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade. Tudo

### Instituto Ethos

isto contribui para a sua permanência e crescimento, diminuindo o risco de mortalidade, que costuma ser elevado para os novos negócios.

É certo que este caminho envolve custos, mas esses custos podem e devem cada vez mais ser vistos como um investimento: um investimento nas gerações futuras, naturalmente, mas, e a muito curto prazo, também um investimento com claros benefícios na solidez, na imagem, na capacidade da empresa em fazer face aos imprevistos e no seu valor.

### BENEFÍCIOS

- Antecipação dos problemas e prevenção do risco (social, ecológico, jurídico, imagem...);
- Redução dos custos ligados ao consumo de recursos e produção de resíduos;
- Inovação pelo aumento da qualidade, do serviço e do valor acrescentado;
- Diferenciação face ao mercado e aumento do valor da marca;
- Melhoria da reputação e fidelização dos públicos;
- Performance económica e financeira.

### CERTIFICAÇÃO DA RSE

Qualquer empresa que pretenda ver reconhecida, por uma entidade certificadora, a sua responsabilidade social, deverá implementar o sistema de Responsabilidade Social Empresarial segundo a norma internacional SA 8000.

## AS SETE DIRECTRIZES DA RSE

### 1. Adopte valores e trabalhe com transparência

Condutas e decisões quotidianas são resultados de valores e princípios que uma empresa tem. Ser socialmente responsável é atender às expectativas sociais, com transparência, mantendo a coerência entre o discurso e a prática. Este compromisso serve de instrumento para a existência de um bom relacionamento da empresa com os públicos com os quais se relaciona.

#### O que pode fazer na sua empresa para eleger e respeitar valores e agir com transparência?

##### Visão e Missão

Crie e divulgue uma declaração de missão.

##### Ética e Transparência

Identifique e declare valores éticos com clareza.

Crie um ambiente de trabalho no qual as questões possam ser discutidas.

##### Direitos Humanos

Identifique itens sobre os direitos humanos relevantes para a área empresarial, como os relativos a trabalho infantil, liberdade de associação, preconceitos discriminatórios, saúde e segurança, e estabeleça um código de conduta.

### 2. Valorize empregados e colaboradores

Empresas que valorizam seus funcionários valorizam-se, na verdade, a si mesmas. A empresa socialmente responsável procura fazer mais, além de respeitar a lei do trabalho. Conheça algumas ideias e tire partido daquelas que se aplicam às actuais condições da sua empresa. Importante: não prescinda de um contacto mais directo com as pessoas que fazem parte da sua empresa. Ouvi-las, atendê-las na medida do possível e incentivar a iniciativa e a participação de cada uma delas vai acelerar o processo de qualificação da sua

empresa como socialmente responsável.

#### O que pode fazer pelo público interno de sua empresa?

##### Local de Trabalho

Comprometa-se com a lei do trabalho  
Encoraje novas ideias e comentários

##### Diversidade

Incorpore a diversidade como um valor essencial  
Diversifique na selecção e invista na formação de pessoas diversas

##### Assédio Sexual

Estabeleça uma directriz contra o assédio sexual

##### Desenvolvimento Profissional

Incentive e recompense o desenvolvimento de talentos

##### Delegação de Poderes

Dê autonomia aos seus funcionários

##### Gestão Participativa

Informe sobre o desempenho financeiro da empresa

##### Remuneração e Incentivo

Crie um programa de participação nos lucros

##### Despedimentos

Evite despedimentos  
Identifique outras alternativas  
Reduza o pessoal com dignidade  
Valorize os que não foram despedidos

##### Trabalho e Família

Preserve a vida pessoal e familiar  
Avalie as necessidades de cada colaborador  
Muitas vezes basta ser flexível  
Ofereça uma variedade de opções  
Faça parcerias locais para oferecer serviços (creche, refeições, limpezas)

##### Saúde, Bem-Estar e Segurança

Seja solidário nas situações de emergência  
Faça um seguro de saúde para todos  
Promova checkups e estimule a prática desportiva  
Promova hábitos de trabalho saudáveis  
Valorize um ambiente adequado e a higiene

### 3. Faça sempre mais pelo meio ambiente

Gerir com responsabilidade ambiental é procurar reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. As empresas, de um modo ou de outro, dependem de recursos do meio ambiente para realizar as suas actividades. É parte da sua responsabilidade social evitar o desperdício de tais recursos (energia, matérias-primas em geral e água). Colocar o lixo em local e forma apropriados (colecta selectiva), reduzir o barulho, incentivar a economia de energia não são apenas formas de reduzir o impacto ambiental. Iniciativas como essas são também fontes geradoras de lucro e de ganhos de imagem. A consciencialização leva a empresa a desenvolver acções de preservação ambiental. Tal atitude deve ser a sua retribuição pelo uso dos recursos que retira da natureza e pelos danos que podem ser causados pela sua actividade. Campanhas, bem como a participação em iniciativas de educação ambiental, são acções que a empresa pode executar, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no local em que vivemos.

#### Torne a sua empresa um exemplo de gestão ambiental. Não perca tempo:

##### Política e Operações

- Defina e respeite a legislação
- Motive os funcionários a preservar a natureza
- Estabeleça uma política ecológica de compras

##### Minimização de Resíduos

- Recicle na medida do possível
- Reduza o consumo de papel
- Use produtos de papel reciclado
- Compre outros produtos reciclados
- Evite produtos que geram resíduos

##### Prevenção da Poluição

- Reduza o uso de produtos tóxicos
- Promova o tratamento seguro dos resíduos e substâncias tóxicas
- Use produtos de limpeza não-tóxicos

### Uso Eficaz de Energia e Água

- Use iluminação inteligente e a energia com eficiência
- Cuidado com a climatização
- Prefira os veículos "verdes"
- Acabe com os desperdícios de água
- Instale acessórios para a economia de água e reduza o seu consumo nas áreas externas

### Projecto Ecológico

- Crie um sistema de reciclagem
- Utilize técnicas de construção ecologicamente correctas
- Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes

### 4. Envolve parceiros e fornecedores

Todo o empreendimento socialmente responsável deve estabelecer um diálogo com os seus fornecedores, sendo transparente nas suas acções, cumprindo os contratos estabelecidos, contribuindo para o seu desenvolvimento e incentivando os fornecedores para que também assumam compromissos de responsabilidade social. É importante divulgar os seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e serviços contratados. Enfim, a empresa deve evitar contratar serviços para organizações nas quais haja degradação das condições de trabalho.

#### Como se relacionar com parceiros e fornecedores?

##### Parceria

- Comunique claramente as suas expectativas
- Formalize um compromisso quanto a práticas sociais e ambientais
- Verifique o cumprimento das regras estabelecidas

### 5. Proteja clientes e consumidores

Procedimentos de responsabilidade social no contacto com consumidores e clientes são essenciais. Desenvolver produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança,

fornecer instruções de uso e informar sobre seus riscos potenciais, eliminar danos à saúde dos utilizadores são acções muito importantes, visto que a empresa produz cultura e influencia o comportamento de todos. A empresa socialmente responsável oferece qualidade, não apenas durante o processo de venda, mas em toda a sua rotina de trabalho. Faz parte das suas atribuições promover acções que melhorem a credibilidade, a eficiência e a segurança dos produtos e serviços.

### O que fazer para garantir a confiança dos clientes e consumidores?

#### Produtos e Serviços

Promova o uso do seu produto com segurança e responsabilidade  
Ofereça informações específicas, correctas e justas  
Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas  
Evite a publicidade "tóxica"  
Procure oportunidades comerciais alternativas

### 6. Promova a sua comunidade

A relação que uma empresa tem com a comunidade envolvente é um dos principais exemplos dos valores com os quais está comprometida. Respeito pelos costumes e pela cultura local, contribuição em projectos educacionais, em organizações comunitárias, atribuição de verbas a instituições sociais e a divulgação de princípios que aproximam o seu empreendimento das pessoas em redor são algumas das acções que demonstram o valor que a sua empresa dá à comunidade. Um entrosamento saudável e dinâmico com os grupos representativos locais na busca de soluções conjuntas para os problemas comunitários fará do seu empreendimento um parceiro da comunidade, reconhecido e considerado por todos.

### Como fazer da sua empresa um parceiro da comunidade e obter a consideração de todos?

#### Geral

Identifique os problemas e procure soluções conjuntas  
Invista na comunidade  
Instale-se e recrute funcionários em comunidades pobres  
Consciencialize e mobilize os seus colaboradores  
Adopte um projecto específico  
Faça parceria com outras empresas

#### Filantropia

Faça doações de produtos/serviços

#### Educação

Ofereça apoio às escolas locais  
Faça parceria com uma escola  
Faça doações de equipamento usado ou excedente

### 7. Comprometa-se com o bem comum

O relacionamento ético com o poder público, assim como o cumprimento das leis, faz parte da gestão de uma empresa socialmente responsável. Ser ético, neste caso, significa cumprir as obrigações fiscais e para-fiscais, alinhar os interesses da empresa com os da sociedade, comprometer-se formalmente com o combate à corrupção, contribuir para projectos e acções governamentais voltados para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social etc. Em resumo: contribuir decisivamente para o desenvolvimento da sua região e do país.

### Como adoptar uma postura positiva no seu relacionamento com o governo e a sociedade?

#### Posicionamento político

Participe com transparência  
Combata a corrupção especialmente a "fuga ao fisco"

#### Participação

Esteja presente em fóruns locais  
Integre-se nos movimentos sociais

## Ser Empresa GLOCAL

*“Pense globalmente, actue localmente. Pense tribalmente, actue universalmente.”*

**John Naisbitt**

O desenvolvimento local de zonas desfavorecidas depende do aproveitamento do processo de globalização em prol da competitividade das empresas e do território, realçando o empreendedorismo de base local, socialmente responsável, orientado para mercados globais. Para que tal aconteça é imperativo o adensar da matriz de relações intra e extra-locais. O que significa que as parcerias estratégicas e a cooperação (especialmente entre as empresas) são essenciais. Só pela via da cooperação local pode haver a especialização necessária à produtividade e competitividade. Só pela via das parcerias transnacionais se ganha poder negocial tanto em termos nacionais como internacionais.

Esta é uma estratégia de *wir-wir*: as empresas ganham em notoriedade e focalização na satisfação das necessidades dos clientes, ficando fortalecidas em termos de competitividade tanto no mercado interno como externo (a nova combinação do glocal). A comunidade ganha em riqueza, bem estar, optimização dos recursos endógenos, em suma em desenvolvimento.

Mas para falarmos de mercados globais, globalização e empresas glocals importa antes de mais esclarecer alguns conceitos.

---

### CONCEITOS

#### Os significados de GLOBALIZAÇÃO

Podemos entender a globalização como um processo através do qual o mundo adquire unidade a partir da grande diversidade existente nos diferentes locais do mesmo. A *Coca Cola*, *Disney*, *McDonald's*, *Sony*, *Shell Oil* e *IBM* são muitas vezes apontados como exemplos da globalização. São produtos conhecidos e consumidos em praticamente todo o

mundo. De facto a globalização é sobretudo o resultado das alterações no mundo dos negócios e da internacionalização dos mesmos. Empresas poderosas conduzem a globalização, criando novas leis, novas práticas de negócio, novas formas de comer e beber, novas esperanças e novos sonhos.

Relativamente a este processo as posições são diversas: os optimistas vêm uma aldeia global, ligada através da internet, beneficiando do crescimento do bem estar material. Os pessimistas, uma corporação tirânica e hedionda a destruir o ambiente e a pôr de parte tudo o que é saudável e tem sentido para a existência humana. Entendem que o subdesenvolvimento em locais deprimidos é consequência do processo da globalização.

#### O processo de GLOBALIZAÇÃO

Ao longo dos tempos, aventureiros, generais, comerciantes e investidores construíram uma economia global. Hoje, mudanças sem precedentes nas comunicações, transportes e tecnologia informática trouxeram a este processo um novo ímpeto.

À medida que o capital global se move e reorganiza negócios e empresas, vai colocando de parte as regras instaladas e minando o local e o nacional. A Globalização cria novos mercados e riqueza, ainda que cause sofrimento, desordem e preocupação. É ao mesmo tempo uma fonte de repressão e um cataclismo para movimentos globais de justiça social e emancipação.

#### Do GLOBAL para o GLOCAL

Do “um produto, uma imagem, uma venda” para os ajustamentos nas



imagens utilizadas e no nome dos produtos até à adaptação do produto às culturas dos lugares onde o mesmo será vendido, a isto se pode chamar do global para o glocal. O processo de globalização é visto como incluindo um processo de homogeneização e ao mesmo tempo um processo de heterogeneização, de universalismo e de individualismo.

A este processo de criação de produtos ou serviços orientados para o mercado global, mas adaptados para servir a cultura local, começou-se a chamar de GLOCALIZAÇÃO célebre pela máxima de Theodore Levitt “Pensar Global, agir Local”.

Foi este conceito que permitiu, por exemplo, a instalação da *McDonald's* na Índia. Claro que nesse local os hambúrgueres não são confeccionados com carne de vaca. Neste caso assistimos à adaptação do produto global à cultura local.

No entanto, o conceito GLOCAL tem vindo a alterar-se e a inverter-se. Do “pensar global, agir local” passou-se para “pensar local, agir global”. Criando-se assim uma infinidade de combinações entre o local e o glocal que induzem a inovação e a competitividade tanto em mercados locais como extra-locais.

Depois da fase de adaptação do produto *McDonald's* aos locais onde se instalou, neste momento surge a estratégia de incorporar culturas locais (hábitos gas-

tronómicos] na criação de novos produtos globais. Neste sentido, começámos a ter as McSopas de Portugal e as McTortas de Banana do Brasil.

É assim explorado o efeito de diversidade permitido pela globalização dos mercados. Não se admirem de encontrarem num *McDonald's* algures no mundo o menu McTripas.

## EMPRESAS LOCAIS COM ORIENTAÇÃO GLOBAL

Implica, em primeiro lugar, usar o processo de globalização em favor do aumento da competitividade das empresas locais.

Pode descrever-se a **orientação global** das empresas como a capacidade de identificar estratégias na dimensão dos mercados globais, tomar partidos das novas TIC's e das redes transnacionais, usar o *benchmarking* e a inovação para produzir valor acrescentado, pautando-se por padrões de qualidade elevados e sem esquecer a responsabilidade social da empresa na comunidade local.

As empresas locais têm de ser competitivas tanto no mercado local como no mercado extra-local. Para isso, deverão ter acesso ao conhecimento, a contactos relevantes, a formação e serviços de apoio aos negócios *top-class*.

### Abordagem GLOCAL

Ponto de vista em que se pode simultaneamente ter uma perspectiva global e local.

Independentemente de com quem ou onde se está, actualmente tem que se pensar global quando se age localmente, e pensar local quando se age globalmente de forma a ganhar vantagens competitivas. Uma empresa GLOCAL é aquela que tem esta perspectiva em tudo o que faz e independentemente do ramo de actividade em que se insere.

Para os empreendedores é antecipar a mudança e desenvolver estratégias práticas para ganhar vantagens competitivas. Este é um ponto de vista simples mas extremamente poderoso que produz garantidamente resultados positivos. A beleza da forma de pensar e agir GLOCAL é que é inovadora e proveitosa.

---

## SER EMPRESA GLOBAL E “VIRTUAL”

A globalização é um processo instalado e as mudanças por ele operadas vêm influenciar a maneira como vivemos, as estruturas sociais e as nossas empresas. É impossível ignorar este processo. Ele irá afectar-nos quer queiramos quer não. Apenas podemos escolher fazer parte dele e tirar partido dele ou mantermo-nos parados e deixarmo-nos ser ultrapassados. É do interesse de qualquer empresa e especialmente das pequenas empresas locais analisar os processos de mudança e de globalização e avaliar as oportunidades que estes oferecem.

Já falámos anteriormente na cooperação empresarial como forma de ganhar dimensão para explorar outros mercados.

A internet é, por exemplo, outra ferramenta muito interessante para as pequenas empresas que pretendem explorar outros mercados, já que na internet todas as empresas têm o mesmo tamanho, o do ecrã de um monitor, ou seja, qualquer empresa pode usufruir desta ferramenta independentemente de ser uma grande ou pequena empresa com a mesma probabilidade de obter sucesso.

Eduardo M DaCosta, no seu livro “Small Companies, Global Markets”, refere seis fases importantes para criar um “negócio global” através da internet.

### **Pesquisar uma oportunidade de negócio**

O primeiro passo é recolher informação sobre o mercado onde pretendemos instalar-nos, através da internet, publicações, televisões, rádios locais, e até listas telefónicas locais.

O estabelecimento de parcerias entre pequenas empresas de diferentes partes do mundo é também um aspecto importante no processo de conhecimento e entrada noutros mercados. Por exemplo, um pequeno produtor, em Portugal, que estabeleça uma parceria

com uma ou várias pequenas empresas distribuidoras noutro país (que por serem pequenas empresas conhecem muito bem os seus mercados e clientes locais) pode ser uma forma importante de ganhar vantagens competitivas para ambas as partes face a grandes distribuidores desse mesmo tipo de produto.

### **Pesquisar o cliente**

Normalmente é difícil seleccionar a informação que nos interessa de entre toda a existente na internet sobre qualquer tema. No entanto, quando se trata de analisar o nosso potencial cliente esse pode ser um trabalho com resultados importantes. É possível sabermos muito sobre o mercado em que vamos actuar e sobre o número, rendimento, escalões etários, hábitos, preferências dos nossos clientes através de pesquisa de informação. Por exemplo, as chamadas “comunidades virtuais” são grupos de pessoas de diferentes partes do mundo que partilham um série de interesses e cuja forma de comunicação principal é a internet. Se uma empresa tem um produto que se encaixa nos interesses de uma ou várias destas comunidades tem imediatamente um mercado a ser explorado.

### **Atingir o público-alvo**

Dar-nos a conhecer ao nosso público é sempre uma tarefa árdua, fazê-lo na internet também. É crucial para o sucesso do negócio a construção do *site* na internet: como irá o utilizador aceder ao *site*, consultar os produtos e preços, encomendar o produto. A principal preocupação deve ser tornar este processo confortável e atractivo para o potencial cliente. Outra forma de chegar aos clientes é fazendo parte de um centro comercial virtual. Tal como nos centros comerciais físicos o cliente é atraído ao centro por diversos produtos e não só por aquele que vendemos. Outra questão importante é ter a certeza de estar catalogado nos *sites* de pesquisa

de informação como o sapo, google, yahoo, entre outros, pois o contacto dos clientes é feito muitas vezes depois de uma pesquisa neste motores de busca. Fazer publicidade noutros *sites* é também uma alternativa a considerar.

### A imagem da empresa *on-line*

A imagem da empresa *on-line* passa não só pela estética da página mas também pelas questões das mudanças operadas, da regularidade das actualizações ao *site*, ter curiosidades ou outras informações não directamente relacionadas com o produto em si, tudo isto com vista a manter o *site* atractivo. Os aspectos mais importantes na imagem são assim: [1] a identificação visual: tudo o que o cliente tem é aquilo que vê; a navegabilidade: [2] a velocidade de acesso, informação sobre o sítio onde está e as alternativas de "movimentação"; [3] as interactividades: a participação do cliente, possibilidade de exprimir opiniões e de terem feedback.

### Fechar o negócio

É extremamente importante depois de identificar o mercado e chegar ao público-alvo determinar como é que a transacção comercial se irá efectuar: o pagamento e a entrega ao cliente, O pagamento terá que ser efectuado através de cartão de crédito ou da existência de um intermediário no país de destino o que poderá implicar um prazo de recebimento de 2 meses. A entrega dos produtos é também um aspecto crucial na operacionalização deste tipo de negócio. A entrega pela própria empresa normalmente não é viável e muitas vezes é mesmo impossível, pelo que a alternativa é a utilização das empresas de entregas rápidas que hoje operam um pouco por todo o mundo. Normalmente as despesas de entrega são suportadas pelo cliente e adicionadas ao preço de venda.

### Apoio ao cliente

O apoio ao cliente antes e após a venda é muito importante para a fidelização dos mesmos. Este apoio pode tomar várias formas:

**FAQ (perguntas frequentes):** um espaço onde o cliente tem as respostas a perguntas que são frequentemente colocadas pelos utilizadores do *site*.

**Serviço ao Cliente:** serviço em que o cliente pode colocar uma questão que lhe será respondida num tempo pré-determinado (até 12 horas, até 24 horas...)

**Grupos de interesses especiais:** pode ter um espaço de informação relativo aos produtos por tipos de interesses dos clientes, por exemplo.

**Disponibilização de documentação técnica:** há informação técnica sobre os produtos que não está disponível na embalagem e folheto informativo e que pode ser disponibilizada no *site*.

Estas estratégias têm que ser encaradas como uma parte fundamental do negócio pois são muito importantes para a fidelização e confiança do cliente.

Independentemente de ser uma empresa que opera através da internet ou não **uma empresa Glocal é sempre:**

- Uma empresa inteligente
- Uma pequena grande empresa
- Uma empresa inovadora e regida por critérios de excelência e qualidade
- Uma empresa socialmente responsável
- Uma empresa que age localmente e pensa globalmente, que utiliza o processo de globalização, as mudanças por ele operadas e as novas tecnologias em favor do aumento da sua competitividade

# MÓDULO 10

## FICHAS DE TRABALHO

Questionário “Serei um empreendedor?”  
Os meus apontamentos



## SEREI UM EMPREENDEDOR?

---

Este questionário pretende estimular a sua reflexão sobre a sua chama empreendedora. A seguir encontrará algumas questões que poderão servir de parâmetro para a sua auto avaliação e definição do seu perfil. Não existem respostas certas ou erradas e a exactidão dos resultados depende da sua honestidade. Não há limite de tempo para responder a este questionário.

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

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

1. **Motivação para o sucesso**  
**(Ânsia de trabalhar bem ou de se avaliar por uma norma de excelência)**
  - A. Encaro os obstáculos e as dificuldades como desafios e oportunidades
  - B. Sinto maior alegria por obter uma vitória ou resolver um problema do que por qualquer dinheiro ou prémio que possa receber
  
2. **Preocupação da Ordem e da Qualidade**  
**(Preocupação em implementar, conduzir e controlar actividades claras e ordenadas)**
  - A. Sou capaz de definir objectivos e calendarizar actividades para realizar um trabalho ou projecto
  - B. Sou capaz de realizar um trabalho com qualidade e no tempo previsto
  
3. **Iniciativa**  
**(Aptidão para empreender acções, melhorar os resultados ou criar oportunidades)**
  - A. Posso iniciativa perante situações novas ou complexas
  - B. Sou capaz de propor ideias, iniciar projectos e influenciar o rumo dos acontecimentos
  
4. **Pesquisa de informação**  
**(Curiosidade e desejo de adquirir informação)**
  - A. Sou receptivo a novas informações e procuro informação sobre diferentes assuntos
  - B. Obtenho tanta informação quanto me é possível antes de tomar uma decisão

- 5. Capacidade para Trabalhar**  
**(Qualidade de apreciar o trabalho, mantendo consistente esse atributo ao longo do tempo)**
- A. Trabalhar é para mim sinónimo de satisfação e realização pessoal
  - B. Sou capaz de sacrificar o meu tempo livre se o trabalho assim o exigir
- 6. Tomar decisões**  
**(Capacidade para tomar decisões adequadas face a diversas situações)**
- A. Procuo que as decisões que tomo sejam as mais correctas, face ao contexto específico em que tenho que aplicá-las
  - B. Antes de tomar uma decisão calculo os riscos de forma realista
- 7. Capacidade Directiva**  
**(Capacidade de dizer aos outros o que deve ser feito e fazê-lo de forma a que eles funcionem de acordo com o desejado)**
- A. Sou capaz de atribuir responsabilidades aos outros
  - B. Sou bem sucedido a influenciar os outros e a fazer com que aceitem a minha orientação
- 8. O Trabalho em Equipa e a Cooperação**  
**(Capacidade de trabalhar em cooperação com os outros)**
- A. Sou capaz de trabalhar em colaboração com outras pessoas
  - B. Quando as pessoas cooperam umas com as outras, têm melhores resultados
- 9. O Desenvolvimento dos Outros**  
**(Capacidade de empreender acções eficazes, a fim de aperfeiçoar as competências dos outros)**
- A. Sou capaz de motivar outras pessoas a realizarem um bom trabalho
  - B. Sou capaz de encorajar outras pessoas a procurarem desafios e a buscarem oportunidades
- 10. Estratégia**  
**(Capacidade de observação e previsão)**
- A. Consigo perceber os meus objectivos como realizáveis, estudando as dificuldades e elaborando estratégias para superá-las
  - B. Sou capaz de identificar quais são os obstáculos para alcançar os meus objectivos e de programar um conjunto de acções para superá-los
- 11. Visão de Futuro**  
**(Habilidade natural para identificar uma oportunidade, aproveitá-la, e encaminhá-la ao sucesso)**
- A. Sei perceber oportunidades e aproveitá-las de modo apropriado
  - B. Sou capaz de antecipar uma situação que possa trazer benefícios/ gerar resultados positivos

**12. Autocontrolo**

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

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

**13. Autoconfiança**

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

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

**14. Adaptação**

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

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

**15. Persistência**

**(Capacidade para continuar apesar dos obstáculos a enfrentar)**

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

**16. Raciocínio Analítico**

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

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

**17. Competência Técnica**

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

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

**18. Criatividade/Inovação**

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

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



**19. O Impacte e a Influência**

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

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

**20. O Estabelecimento de Relações**

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

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

**21. Orientação para o Serviço de Clientes**

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

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

**22. Compreensão interpessoal**

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

- A. Sou capaz de perceber os sentimentos e reacções dos outros mesmo que não sejam expressos por palavras
- B. A relação positiva ou negativa que estabeleço com outras pessoas depende, em grande parte, do modo como eu me comporto com elas

## FOLHA DE RESPOSTAS

Assinale com um X a resposta a cada uma das questões, numa escala de 1 a 7.

**Resultado:** Some as pontuações obtidas nas duas questões e divida por 2.

Por exemplo: se obteve um total de 14 nas duas questões, deverá dividir por 2 e obterá 7. É este o resultado que deverá registar.

### 1. Motivação para o sucesso

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 2. Preocupação da ordem e da qualidade

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 3. Iniciativa

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 4. Pesquisa de Informação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 5. Capacidade para trabalhar

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 6. Tomar decisões

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 7. Capacidade directiva

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 8. O trabalho em equipa e a cooperação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 9. O desenvolvimento dos outros

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 10. Estratégia

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

Tenha sempre presente a escala:

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

### 11. Visão de Futuro

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 12. Autocontrolo

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 13. Autoconfiança

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 14. Adaptação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 15. Persistência

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 16. Raciocínio Analítico

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 17. Competência Técnica

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 18. Criatividade/ Inovação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 19. O impacte e a influência

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 20. O estabelecimento de relações

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 21. Orientação para o serviço de clientes

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 22. Compreensão Interpessoal

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

**Tenha sempre presente a escala:**

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

## FOLHA DE ANÁLISE

*Como definir o seu Perfil?*

Depois de saber os seus resultados parciais (por cada competência analisada) assinale com um X a quadrícula correspondente a esse resultado.


O perfil ideal de competências do empreendedor, encontra-se sombreado. Ao analisar os seus resultados, deverá ter em atenção que o significado dos desvios, de nível inferior, ao perfil ideal deverá servir como um referencial de competências a melhorar. Caso esse desvio seja significativo em vários itens, deverá ponderar se reúne as competências necessárias para prosseguir ou não com a criação da sua empresa.

Competências	Níveis														
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7		
Motivação para o Sucesso															1
Preocupação da Ordem (Organização) e da Qualidade															2
Iniciativa															3
Pesquisa de Informação															4
Capacidade para Trabalhar															5
Tomar decisões															6
Capacidade Directiva															7
O trabalho em equipa e a cooperação															8
O desenvolvimento dos outros															9
Estratégia															10
Visão de Futuro															11
Autocontrolo															12
Autoconfiança															13
Adaptação															14
Persistência															15
Raciocínio Analítico															16
Competência Técnica															17
Criatividade/Inovação															18
O impacte e a influência															19
O estabelecimento de Relações															20
Orientação para o serviço de clientes															21
Compreensão Interpessoal															22
	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>5,5</b>	<b>6</b>	<b>6,5</b>	<b>7</b>		



## Os Meus Apontamentos



Ao longo do manual apresentado o utilizador foi encontrando caixas de perguntas e pistas assinaladas com o símbolo  que se destinam a orientar passo a passo o empreendedor no amadurecimento da sua ideia e planeamento do seu negócio.

Esta ficha serve para que o empreendedor organize a informação relativa ao seu projecto de criação de empresa de acordo com as perguntas que lhe foram colocadas e segundo a ordem que as mesmas foram apresentadas. Antes de cada bloco de perguntas assinala-se qual ou quais os módulos que devem ser estudados, já que a preparação para uma resposta bem fundamentada é imprescindível.

Se responder ao nosso desafio, não deixando que qualquer pergunta fique sem resposta adequada e fundamentada, chegará ao final desta ficha e do manual de criação de empresas com um plano de negócios da sua empresa elaborado, se não de forma profissional, pelo menos de forma clara e objectiva que lhe permitirá a si e aos seus potenciais clientes, fornecedores ou credores ter uma perspectiva de quais são as suas estratégias de implementação, de como a sua empresa funcionará e os factores críticos de sucesso da mesma.

Obviamente, este trabalho poderá e deverá ser, à posteriori, complementado e melhorado para uma maior validade técnica, com o apoio de consultores especializados nesta matéria. No entanto, os elementos reflectidos nesta ficha serão uma base de trabalho já muito sólida.

**BOM TRABALHO!**

**Das ideias aos produtos**



**Quais foram as razões e motivações que o levaram a querer criar a sua própria empresa?**

**Descreva sucintamente a sua ideia de negócio.**

**Que necessidades, que vantagens e que mais valias comporta a sua ideia de negócio?**

Lined writing area consisting of 30 horizontal lines for notes.

Ficha 2 - Módulo 3 e Módulo 4

**Produto ou serviço?**



**Qual é a actividade principal da empresa? (produto central)**

**Que características tornam o meu produto diferente dos outros?**

**Que ofertas se dão ao cliente? (produto melhorado - valor acrescentado)**

**Que nome comercial terá o meu produto?**

Lined area for writing answers to the questions.



**Os clientes**

**Quem são os meus clientes?**

**Onde estão?**

**Quantos são?**

**Que perfil tem o cliente?**

**Como é?**

**Porque compra o meu cliente?**

(conhecer o que é que o cliente procura no nosso produto e quais os factores que o influenciam na compra)

**Quando e porque compra?**

(pensar no momento em que compra e com que frequência o faz.)

**Em que lugar compra?**

(lugar físico onde normalmente adquire o produto.)

**Quanto compra?**

(quantidade de produto, se aproveita para comprar várias unidades de uma só vez ou em diferentes vezes.)

**Que necessidades do cliente podemos satisfazer?**

**Que preferências tem?**

**Que qualidade procura no produto/serviço?**

**Que preço estará disposto a pagar?**





**A promoção**

**Que publicidade seria mais eficiente no caso dos meus produtos e do tipo de cliente?**

**É o custo dessa publicidade comportável? Se não, quais as alternativas?**

**Que tipo de promoções posso desenvolver para o meu produto?**

**Que fazer para chamar a atenção dos potenciais clientes do ponto de vista da estética e apresentação do produto?**

**Que método de marketing directo utilizarei para a minha empresa? Porquê?**

**Quais os meus argumentos de venda?**

**Acredita que as relações públicas são necessárias à sua empresa?**

**Que técnicas de relações públicas lhe seriam úteis?**

**Se presto serviços como os posso tornar tangíveis?**

Ficha 3 - Módulo 5

**Localização**



Onde vou localizar o meu negócio?

Que características têm as instalações que vou utilizar? Estão adequadas ao tipo de actividade a desenvolver? Vão necessitar de obras?

Os meus clientes vão ter alguma dificuldade em encontrar-me?

As instalações são próprias? Vou adquiri-las ou serão arrendadas?

**Fornecedores**

Que produtos, matérias primas e materiais necessito de adquirir?

Que fornecedores existem para os produtos que tenho que adquirir?

Que preços praticam?

Que crédito me oferecerão?

30 dias?

60 dias?

90 dias?

Uma vez seleccionados os fornecedores, qual é o seu prazo de entrega?

**Como organizar?**



Enumerar quantas pessoas fazem parte da empresa: sócios e colaboradores.

Definir as tarefas que terá que assumir cada pessoa integrante da equipa de trabalho.

**Contratação**

Como e onde vou recrutar o pessoal a contratar?

Que pessoal vai subcontratar?

Porque vai subcontratá-lo?

Sabe onde e a quem os subcontratar?

**Contratos de trabalho**

Que tipo de contratos de trabalho vou realizar com os meus colaboradores e porquê?



Ficha 5 - Módulo 7

**Investimento e Financiamento**



**Quais as áreas em que é necessário realizar investimento e quais os montantes envolvidos?**

**Qual o valor de capital próprio que vou investir no negócio?**

**Necessito de financiamento? Quais as fontes de financiamento alheio a utilizar? Que condições me oferecem os meus credores (prazo de pagamento, taxas de juro...)?**

**Quanto devo vender?**

**Quais os meus custos fixos e variáveis?**

**Qual o ponto crítico das vendas do meu negócio? É este valor razoável em termos de capacidade de produção/prestação de serviços da empresa? E em termos de mercado?**





<b>PLANO DE FINANCIAMENTO</b>	<b>VALOR</b> <b>[euros]</b>	<b>%</b>
<b>Capital Próprio</b>		
Capital social (soma das entradas dos sócios)		
<b>Capital Alheio</b>		
Empréstimos bancários		
Leasing		
Microcrédito		
Capital de Risco		
Business Angels		
Subvenções		
Empréstimos dos sócios		
Outros		
<b>TOTAL DO FINANCIAMENTO</b>		

<b>PREVISÃO DE RESULTADOS</b>				
<b>RENDIMENTOS</b>	<b>MÊS</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
Vendas				
Subvenções				
Outros proveitos (financeiros...)				
<b>TOTAL DE RENDIMENTOS (euro)</b>				
<b>GASTOS</b>	<b>MÊS</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
Custo da mercadoria vendida				
Salários				
Segurança Social				
Impostos e taxas				
Comissões				
Publicidade e propaganda				
Renda				
Outros FSE (luz, telefone, água, gestão, manutenção, limpeza...)				
Amortização de imobilizados				
Provisões para existências				
Juros de empréstimos				
Outros gastos				
<b>TOTAL GASTOS (euro)</b>				
<b>RESULTADO</b>	<b>MÊS</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>DIFERENÇA RENDIMENTOS-GASTOS (euro)</b>				



**Aspectos Jurídicos**

**Qual a forma jurídica a adoptar pela minha empresa?**

**Quais as vantagens em termos legais e fiscais de adoptar esta forma jurídica?**

**Quantos sócios tem a empresa? Estão as suas obrigações claramente definidas?**

**Quais os passos necessários para formalizar a empresa?**

**Esta actividade está obrigada a algum tipo de licenciamento em especial? Quais os organismos responsáveis? Estou em condições de obter esse licenciamento?**

**Quais as obrigações fiscais da empresa? Qual o regime de IVA e qual o regime de tributação a que está sujeito?**

**Que marca têm os meus produtos? Que nome comercial tem o meu estabelecimento? Justifica-se o registo de alguma destas situações no tipo de actividade que vou desenvolver?**

## Bibliografia e *Sites* Consultados

### BIBLIOGRAFIA

AIP (2003): “O sistema fiscal português”, Edição AIP

ALCATRÃO, Diogo; FERREIRA, Rui; PASTOS, Filomena; *Guia do Investidor*, Agência Portuguesa para o Investimento (API)

ALVES, Anabela; REGO, Arménio; BOTELHO, Carlos; LOPES, Luís; CARVALHO, Paula O; PALMA, Patrícia M.; LIMA, Rui; SILAV, Sílvio C; GOMES, Vasco (2003); *Inovação Organizacional*, INOFOR

ANJE (Núcleo do Alentejo) (2002); *Manual de Apoio à Criação de Empresas*, Programa Empreender; ANJE ([www.anje.pt/alentejo/pe\\_cacpehtml](http://www.anje.pt/alentejo/pe_cacpehtml))

BDO (2001); *Guia de Fiscalidade para PME*, IAPMEI

BENZINHO, Jorge e RODRIGUES, Marques (1995); *Análise Económica e Financeira*, Escolar Editora

COM, COMISSÃO EUROPEIA (2000); *Ajudar as Empresas na Fase de Arranque – Um «guia de boas práticas» para as organizações de apoio às empresas*, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

COM, COMISSÃO EUROPEIA (2001); *LIVRO VERDE Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Comissão das Comunidades Europeias

COM, COMISSÃO EUROPEIA (2002); *Comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o Desenvolvimento Sustentável*, Comissão das Comunidades Europeias

COM, COMISSÃO EUROPEIA (2002); *Helping businesses grow – A «good practice guide» for business support organizations*, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias,

CORVELO, Susana; MOREIRA, Pedro dos Santos; CARVALHO, Paulo Soeiro (2001); *Redes Interorganizacionais*, INOFOR

DASHÖFER Holding Ltd. e Verlag Dashöfer (2003); *Inteligência Emocional ao Serviço das Empresas e Equipas*, Edições Profissionais, Sociedade Unipessoal, Lda.

Deloitte & Touche– Auditores e Consultores, Lda (2002); *Guias Técnicos de Investimento em Turismo – O plano de negócios*, IFT – Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo

DRUCKER, Peter F. (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business

Emmanuel Justin (1995); *Guia de Gestão de uma pequena empresa – 50 fichas práticas para o diagnóstico do seu negócio*, IAPMEI

ETHOS, Instituto e SEBRAE (2003); *A responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas*, Instituto Ethos de Empresas e responsabilidade Social

Gestnews (2003); *Perguntas a Joaquim Azevedo*, artigo da Gestnews, n.º1

IAPMEI e APCRI (1999); *ABC do Capital de Risco*, Edição IAPMEI

IAPMEI (2000); *Plano de Negócios Comércio*, IAPMEI

IAPMEI (2000); *Plano de Negócios Indústria*, IAPMEI

IAPMEI (2000); *Plano de Negócios Serviços*, IAPMEI

IAPMEI (2001); *Guia de Aspectos Legais*, IAPMEI

IIF(2003); *Franchising - Directório de Oportunidades*, Instituto de Informação em Franchising

IMFOF(Institut Municipal de Formació Ocupacional i Feina). Ajutament de Palma (2001); *Negocios com Futuro Guia de Creación de Empresas*; IMFOF

INCM (2003); *Lei n.º 99/2003 de 27 de Agosto [Código do trabalho]*, Diário da República

MOLLAR, Eduardo Alonso (2002); *Finanzas Aplicadas a la Pequeña Empresa*, Edicions 96

MOREIRA, Pedro dos Santos e CORVELO, Susana (2002); *Cooperação Inter. organizacional: Das Trajectórias às Redes*, INOFOR

NEVES, João Carvalho das (1994); *Análise Financeira - Métodos e Técnicas*, Edição Texto Editora

SANTOS, Francisco Lopes dos (1998); *Estratégia para PME - Mitos e Realidades*, Edição Editora Rei dos Livros

SANTOS, Margarida; GUERREIRO, Carlos; PEREIRA, Elisabete; BURNAY, Francisco (2001); *Diálogos sobre a Mudança Organizacional - emergência de novos papéis para as pessoas e organizações*; INOFOR

SANTOS, Margarida; GUERREIRO, Carlos; PEREIRA, Elisabete; BURNAY, Francisco (2002); *Projectos de Inovação: Trajectórias por Experiências Organizacionais*, INOFOR

SARAIVA, Pedro M e D'OREY, João (1999); *Inovação e Qualidade*, Sociedade Portuguesa de Inovação

SILVA; José Carlos Marques (2002); *Desafios para o Século XXI*, Edição Global XXI Consultores, Lda

SOARES, Joao Oliveira; Fernández, Artur Viana; MARÇO, Américo André; MARQUES, João Pedro P. (1999); *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, Edições Sílabo

Foram ainda consultados os seguintes códigos: Código Civil; Código Comercial; Código das Sociedades Comerciais; Código de IRC; Código do IRS; Código do IVA

## **SITES CONSULTADOS**

Agência Portuguesa para o Investimento; [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)  
Alentejo Digital em Rede – Criação de Empresa; [www.alentejodigital.pt/ace](http://www.alentejodigital.pt/ace)  
Associação Nacional de Direito ao Crédito; [www.microcredito.com.pt](http://www.microcredito.com.pt)  
Associação Nacional de Jovens Empreendedores; [www.anje.pt](http://www.anje.pt)  
Associação Portuguesa de Capital de Risco; [www.apcri.pt](http://www.apcri.pt)  
Banco Espírito Santo; [www.bes.pt](http://www.bes.pt)  
Caixa Geral de Depósitos; [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)  
Central de Criação de Empresas; [www.empreendedores.com](http://www.empreendedores.com)  
Central Business; [www.centralbusiness.pt](http://www.centralbusiness.pt)  
Citador – *site* de pensamentos e frases [www.citador.pt](http://www.citador.pt)  
EBAN – The European Business trade Association for business angels; [www.eban.org](http://www.eban.org)  
Executive Digest; [www.executivedigest.pt](http://www.executivedigest.pt)  
Fundação para a Computação Científica Nacional; [www.fccn.pt](http://www.fccn.pt);  
Franchising – O portal do sucesso; [www.franchising.pt](http://www.franchising.pt)  
Gestluz Consultores; [www.gestluz.pt](http://www.gestluz.pt)  
Gesventure Lda; [www.gesventure.pt](http://www.gesventure.pt)  
Glocal Vantage Inc; [www.glocalvantage.com](http://www.glocalvantage.com)  
IAPMEI – Instituto de Apoio às PME e ao Investimento; [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)  
Instituto de Turismo de Portugal; [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)  
Instituto Nacional de Estatística; [www.ine.pt](http://www.ine.pt)  
Instituto Nacional de Propriedade Industrial; [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)  
Livraria Vida Económica; [www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)  
Marktest; [www.marktest.com](http://www.marktest.com)  
Ministério da Economia; [www.min-economia.pt](http://www.min-economia.pt)  
Ministério da Segurança Social e do Trabalho; [www.msst.gov.pt](http://www.msst.gov.pt)  
Ministério das Finanças; [www.e-financas.gov.pt](http://www.e-financas.gov.pt)  
Norgarante; [www.norgarante.pt](http://www.norgarante.pt)  
PMECapital; [www.pmecapital.pt](http://www.pmecapital.pt)  
Portal da União Europeia; [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)  
Portal da Empresa; [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt)  
Portal das Finanças; [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)  
Portal do Cidadão; [www.portaldocidadao.pt](http://www.portaldocidadao.pt)  
Portal do Governo; [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)  
Santander NetBanco; [www.santander.pt](http://www.santander.pt)  
Segurança Social; [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)  
Garantia Mútua; [www.garantiamutua.pt](http://www.garantiamutua.pt)  
Sociedade Portuguesa de Inovação; [www.spi.pt](http://www.spi.pt)

parceria:



rvM96.3 rádio voz do marão



projecto co-financiado por:



União Europeia  
Fundo Social Europeu

**Equal**  
*"de igual para igual"*

