



TÉCNICO
LISBOA



O caminho das pedras de uma PME

Tiago Silva Crespo de Andrade Gomes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil

Mestrado integrado em Engenharia Civil

Orientador: Professor Doutor João Torres de Quinhones Levy

Júri

Presidente: Prof. Augusto Martins Gomes

Orientador: Prof. João Torres de Quinhones Levy

Vogais: Prof. Amílcar José Martins Arantes e Prof. Carlos Paulo Oliveira
da Silva Cruz

Outubro 2016

Agradecimentos

Obrigado a todos.

Obrigado a todos os intervenientes, que contribuíram diretamente para a realização desta dissertação, nomeadamente a Vasco Borges Moreira, José Damião, Sérgio Sousa, Alexandra Batista Santos, Rute Martins e Luís Coelho pela partilha das suas experiências, e também a Ricardo Madeira, João Pedro Correia, João Dantas, Felipe Pereira, Diogo Rosa, Guilherme Rosa, André Facote, Sara Proubasta, Michael Vavercak, Matus Vavercak, Hélder Oliveira, Luís Coelho Marques, Carlos Calixto, Sophia Chedas, André Godinho Luz e Felipe Simões, que sem os quais a realização desta dissertação não seria possível.

Obrigado ao Professor João Torres de Quinhones Levy, pela a orientação que me proporcionou durante esta Dissertação.

Obrigado aos meus colegas e amigos, que ao me apoiarem durante estes anos, ajudaram-me a ultrapassar esta etapa da minha vida.

E por fim, um obrigado especial à minha família, em particular aos meus pais, à minha irmã e às minhas avós, que sempre me apoiaram e suportaram ao longo deste anos e também ao meu tio Carlos Maques e à minha Tia Cristina Gomes que me emprestaram parte do seu tempo valioso e criaram a oportunidade de conhecer melhor o mundo empresarial.

Resumo

A presente dissertação visa promover o conhecimento relativo ao processo de criação de novas empresas, com o objetivo de incentivar jovens empreendedores a optarem por esta via como resposta à frágil situação económica e financeira, que o País atravessa. O parco valor acrescentado de muitas pequenas médias empresas a par da falta de emprego, especialmente nas camadas mais jovens, é um dos problemas mais graves que Portugal enfrenta.

Considerando a presente conjuntura, é apresentado um caminho que apoia e guia o empreendedor na criação do seu negócio. Caminho este constituído por um aglomerado de passos que pretendem mitigar os riscos e adversidades do processo de criação de uma empresa.

O caminho que se propõe fundamenta-se na experiência e conhecimento coletivo, de diversos intervenientes do mundo empresarial, como empresários, diretores de instituições ligadas ao empreendedorismo, representantes bancários ou funcionários de entidades públicas. As experiências relatadas foram enquadradas em metodologias comprovadas descritas por diversos conceituados autores versados nas ciências da economia e gestão.

Pretende-se então que o leitor tenha uma experiência elucidativa, que o ajude a transpor com sucesso as etapas da criação de uma empresa, tais como as relativas à angariação de capital ou ao desenvolvimento do produto.

Dado o público a que se dirige, esta dissertação apresenta um caminho prático, que visa possibilitar criar uma PME de sucesso, considerando as características específicas de jovens empreendedores que frequentemente se caracterizam por uma grande flexibilidade e uma carência inicial de recursos.

Abstract

This dissertation aims to promote knowledge concerning the creation of new business process, with the aim of encouraging young entrepreneurs to opt for this route in response to the fragile economic and financial situation the country is experiencing. The meager added value of many small sized businesses and the lack of jobs, especially in the younger generation, is one of the most serious problems in Portugal.

Considering the present situation, a path is presented to support and guide the entrepreneur in creating a business solution. This path consists of a cluster of steps that aim to mitigate the risks and hardships of the process of setting up a business.

The path proposed is based on the experience and collective knowledge of various actors of the business world as entrepreneurs, institutions directors linked to entrepreneurship, bank representatives or public entities employees. The experiences were framed in proven methodologies described by several renowned authors versed in the science of economics and management.

It is intended that the reader has an illuminating experience to help you successfully implement the steps of creating a company, such as those relating to capital raising or product development.

Given the public to which it is addressed, this work presents a practical path, which aims to enable create successfully a small company, considering the specific characteristics of young entrepreneurs who often are characterized by great flexibility and an initial lack of resources.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 – Objetivos.....	1
1.2 – Metodologia.....	1
1.3 – Estrutura	2
Capítulo 2 – Cenário nacional	5
2.1 – A situação económica.....	5
2.2 – Emprego.....	9
2.3 – Tecido empresarial.....	11
Capítulo 3 – Caracterização de uma PME	17
3.1 – PME em Portugal	17
3.2 - PME na Europa	21
Capítulo 4 – Criação e desenvolvimento da empresa	23
Capítulo 5 – Passos para a criação de uma empresa.....	27
5.1 – Fluxograma Geral.....	27
5.2 – Ideia	28
5.2.1 – Como a ter.....	28
5.2.2 – Como a avaliar.....	31
5.2.2.1 – Pesquisa primária	31
5.2.2.2 – Estruturar o conceito da empresa	32
5.2.2.3 – Estudo de mercado.....	34
5.2.2.4 – A decisão de avançar.....	37
5.3 – O produto	38
5.4 – Análise económica	41
5.4.1 – O preço	43
5.4.2 – Estudo financeiro.....	44
5.5 – Investimento	47
Capítulo 6 – Estruturação dos passos	51
6.1 – Burocracia.....	51
6.2 – Local	65
6.3 – Plano de negócios.....	67
6.3.1 – Sumário executivo.....	68
6.3.2 – Informação pessoal.....	69
6.3.2 – Balanço provisional.....	69
6.4 – Equipa	70
6.5 – Marketing	73

6.6 – Gestão financeira	77
Capítulo 7 – Conclusão e trabalhos futuros	79
Bibliografia	81
Anexos	1
II STARTUP MEET UP LISBOA	1
Entrevista a José Damião	2
Entrevista a Vasco Moreira Borges	2
Entrevista a Sérgio Sousa.....	3
Entrevista/Reunião com Bancários.	3

Índice de Figuras

Figura 1 - Défice compreendido entre 1964 e 2015, Pordata 2016	6
Figura 2 - Dívida externa líquida acumulada entre 1996 e 2015, Pordata 2016.....	6
Figura 3 - Balança Comercial.....	7
Figura 4 - Remuneração dos empregados, per capita, em paridade de poder de compra, na Europa, Pordata 2016.....	8
Figura 5 –Percentagem de desempregados há mais e há menos de 1 ano, dados calculados com base nos dados fornecidos pela Pordata 2016.....	9
Figura 6 - Taxa de desemprego por grupo etário, Poordata 2016	10
Figura 7 - Número de empresas e colaboradores em Portugal, INE 2016.....	12
Figura 8 - Mortalidade nas empresas, Pordata 2016	13
Figura 9 - Rácio de crédito vencido, (Banco de Portugal, 10/6/2015)	15
Figura 10 - Percentagem de trabalhadores por dimensão, INE referente a 2008	18
Figura 11 - Produtividade aparente do trabalho/custo com o pessoal per capita, retirado de (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010).....	19
Figura 12 - Peso do setor exportador, por classes de dimensão das empresas (2013), (Banco de Portugal, 10/6/2015)	19
Figura 13 - Resultado líquido das empresas, INE 2016.....	20
Figura 14 - Número de PME por 1000 habitantes. (Farvaque & Voss, Guia para a Formação nas PME, 2009)	21
Figura 15 - Fluxograma geral, caminho para a criação de uma empresa	27
Figura 16 - Fluxograma do caminho para a ideia	29
Figura 17 - Fluxograma do caminho para o estudo de mercado	35
Figura 18 - Fluxograma do caminho para o produto	39
Figura 19 - Ganhos vs. custos acumulados.....	42
Figura 20 - Fluxograma do caminho para o estudo financeiro.....	44
Figura 21 - Ilustração do capital disponível de uma empresa.....	46
Figura 22 - Fluxograma do caminho para a forma jurídica	58
Figura 23 - Fluxograma do caminho para o plano de negócio.....	68

Índice de Quadros

Quadro 1 - Classificação das PME.....	17
Quadro 2 - Tabela SWOT, (Oliveira A. M., 2008)	37
Quadro 3 - Formas jurídicas	51

Lista de Abreviaturas

<i>BdP</i>	<i>Banco de Portugal</i>
<i>EBITA</i>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization / Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
<i>SNF</i>	Setor não Financeiro
<i>RLP</i>	Resultado Líquido do Período
<i>VABcf</i>	Valor Acrescentado Bruto ao custo de fatores
<i>CFE</i>	Centro de Formalidades de Empresas
<i>TOC</i>	Técnico Oficial de Contas
<i>ENH</i>	Empresa na Hora
<i>INCM</i>	Imprensa Nacional da Casa da Moeda
<i>RNPC</i>	Registo Nacional de Pessoas Coletivas
<i>DRAF</i>	Direção Regional de Assuntos Fiscais
<i>IAPMEI</i>	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
<i>GARC</i>	Gabinete de Apoio ao Registo Comercial
<i>DGES</i>	Direção-Geral do Ensino Superior
<i>INE</i>	Instituto Nacional de Estatística
<i>B2B</i>	Business to Business
<i>B2C</i>	Business to Customer
<i>B2G</i>	Business to Government
<i>C2C</i>	Customer to Customer
<i>VAL</i>	Valor Actual Líquido
<i>TIR</i>	Taxa Interna de Rendibilidade
<i>PRI</i>	Prazo de Retorno do Investimento

Capítulo 1 – Introdução

1.1 – Objetivos

O défice comercial excessivo juntamente com a quebra de confiança induziram Portugal numa crise financeira sem precedentes, que conduziu ao empobrecimento e ao desemprego. A revitalização da economia é a única solução sustentável pelo que a aposta na criação da sua própria empresa, neste ambiente não só é necessário como motivador. Esta dissertação, pretende incentivar a criação de empresas e apresentar esta via como uma solução viável e produtiva, ao problema económico português.

Dado este objetivo, esta dissertação foca-se na exposição de um caminho, que permita facilitar a jornada do empreendedor. A criação de uma empresa é um processo complicado e arriscado, no entanto existem passos, etapas, que facilitam o percurso e diminuem os riscos.

Pretende-se desta forma encaminhar o empreendedor, e proporcionar-lhe uma perspetiva global do processo e assim mitigar, os erros potenciais e tornar o processo o mais eficiente possível.

1.2 – Metodologia

Durante o decorrer desta dissertação utilizaram-se quatro fontes distintas

- Publicações sobre economia internacional e portuguesa.
- Publicações de diferentes autores, que estudaram e analisaram, todo o processo de criação de uma empresa, ou etapas específicas na sua criação.
- Dados e relatórios do INE, da Pordata, do Eurostat e do Banco de Portugal.
- Entrevistas e reuniões, com empresários, diretores de instituições ligadas ao empreendedorismo, representantes bancários, funcionários da Conservatória de Registo Comercial e funcionários do INE.

Das publicações que se estudaram, recolheu-se o que se considerou mais relevante. Comparou-se as diversas afirmações dos autores, por vezes concordantes, por vezes contraditórias e retiraram-se ilações, sobre os assuntos descritos.

No que respeita aos dados recolhidos, procedeu-se ao seu tratamento. Parte da informação foi transposta em gráficos, com o fim de evidenciar correlações importantes, o que permitiu calcular novos indicadores que espelham características e evidenciam a realidade do País, retirando-se assim conclusões importantes à presente dissertação.

Com o objetivo de entender melhor o universo empresarial e recolher a maior quantidade de informação possível, o autor da presente dissertação, participou num projeto, que visou permitir a diversas *startups* encontrarem-se e estabelecerem conexões com algumas das maiores empresas do mercado português.

O colaborar, como um dos membros representantes da Lisbon Business Connections, na organização do evento, “II STARTUP MEET UP LISBOA”, em parceria com a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, a Invest Lisboa e a Câmara de Lisboa, permitiu conhecer e interagir com vários empreendedores, aprender as suas histórias de vida e as histórias das suas empresas.

Durante a realização do referido evento, existiu a oportunidade de realizar algumas entrevistas aos empreendedores envolvidos, tendo sido questionados os representantes de treze, das *startups* que participaram no evento.

Além da informação recolhida, no “II STARTUP MEET UP LISBOA”, foram realizadas entrevistas a 3 empresários, nomeadamente:

- José Damião, diretor da incubadora *Madan Parque*,
- Vasco Moreira Borges, cofundador de duas empresas, a Add Café e a Followprice,
- Sérgio Sousa, fundador e diretor executivo da empresa Data Fax.

Por forma a certificar alguns processos na criação da empresa, e características das formas jurídicas a reunião com a Dr^a. Alexandra Batista Santos, da Conservatória do Registo Comercial e Automóvel de Cascais, foi muito importante e esclarecedor de todo o processo formal.

Por forma a explorar formas de financiamento disponíveis às empresas foram desenvolvidos contactos com o sector bancário, nomeadamente com o subgerente da sucursal do banco BPI, sucursal da Av. de Roma, em Lisboa, Dr. Luís Coelho, e com a gestora de clientes empresários e negócios, Dr^a. Rute Martins.

O que se pode concluir com os diversos testemunhos, que participaram nas entrevistas, ao longo da realização desta dissertação, foi valorizado e destacado. Depreendeu-se, ao viver um pouco este ambiente empresarial, que muitas vezes a realidade afasta-se um pouco da teoria. Dado o objetivo desta dissertação ter um cariz prático, colocou-se o que se depreendeu com a experiência destes intervenientes, em destaque. Completando com o que se considerou útil e importante, das ilações que foram retiradas das publicações.

1.3 – Estrutura

Esta dissertação está estruturada em dois momentos principais, o “Cenário Português” e “O caminho da criação de uma empresa”.

- **Cenário Português:** Este primeiro momento é representado em dois capítulos principais.
 - O “Cenário Nacional”, que tenta expressar não só a situação económica portuguesa atual, mas também a evolução que esta sofreu nos últimos anos.
 - A “Caracterização de uma PME”, que se debruça sobre a relevância das PME e o que representam na economia portuguesa e europeia.

O caminho da criação de uma empresa: Este será o segundo momento central da presente dissertação, no qual é sugerido um caminho, ao empreendedor, para a criação da sua própria empresa. E, baseia-se, principalmente, no conhecimento adquirido durante as experiências descritas na

metodologia, complementado pelas conclusões ou elações do presente estudo e diversas publicações sobre o tema.

E teremos este estudo dividido em 3 capítulos:

- O primeiro capítulo, “Criação e desenvolvimento de uma Empresa”, refere-se a questões gerais sobre a criação de empresas, como taxas de sobrevivência e objetivos, e sobre as suas fases e desenvolvimento.
- O segundo capítulo, “Passos para a estruturação de uma PME”, apresentar-se-à um fluxograma, com a representação de todos os passos para a criação da empresa, aprofundando-se as etapas antes da formalização da empresa.
- O terceiro capítulo, “Estruturação dos passos”, aprofunda as etapas a percorrer para formalizar e consolidar uma empresa.

Capítulo 2 – Cenário nacional

2.1 – A situação económica

A situação económica e financeira portuguesa encontra-se desde 2008 fragilizada. Esta situação é evidenciada por sucessivos anos com défice excessivo a par de um fraco crescimento económico.

Diversos fatores, aceleraram o declínio económico em Portugal, entre estes, sobressaem:

- A crise financeira iniciada nos Estados Unidos da América, que a partir de 2008 se alastra pelo mundo;
- O aumento concorrencial, introduzido pelos países do leste Europeu e pela Ásia;
- A má gestão e controlo da banca, que levou à falência de diversos bancos, e que, por forma a mitigar consequências económicas graves, obrigou o estado a injetar milhões de euros na banca, a fundo perdido.

Por esta situação se ter tornado insustentável, o Governo Português, teve de recorrer à intervenção da Comissão Europeia, do Fundo Monetário Europeu e do Banco Central Europeu (Troika), entre Abril 2012 e Maio 2015, através de uma injeção financeira de 78 mil milhões de euros, para evitar entrar em falência do Estado.

Apesar de em 2016, o País já não estar sob a alçada da TROIKA e correspondentes programas de ajustamento, continua sob uma forte vigilância por parte dos seus credores, que temem que possam não ser cumpridos os compromissos decorrentes da dívida.

Esta fragilidade na economia, acelerada pelos fatores acima referidos, tem como principal causa, a redução do crescimento económico a par do enorme crescimento, nas últimas duas décadas, da despesa do Estado. Esta decorre em grande parte dos compromissos sociais e da falta de eficiência das administrações, instituições e empresas públicas. A difícil e atual situação económico-financeira revelam atualmente uma dívida externa sem precedentes, e que, apesar de muitos esforços, continua a crescer.

A figura seguinte revela uma tendência de participação crescente do Estado na Economia, desde 1980. Verifica-se uma despesa sempre superior às receitas, com a consequente acumulação de défice, o qual atinge máximos entre 2008 e 2010.

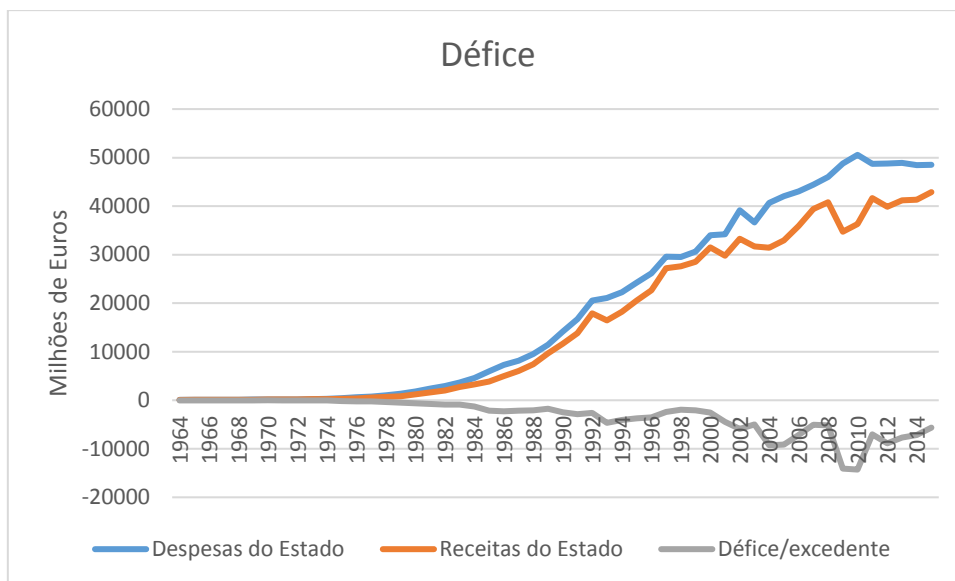


Figura 1 - Déficit compreendido entre 1964 e 2015, Pordata 2016

O aumento gigantesco da despesa do estado, promovido por diversos governos e a impossibilidade do acompanhamento das receitas, apesar do aumento elevadíssimo de impostos, levou a uma acumulação de dívida externa muito elevada como mostra a figura a seguir.

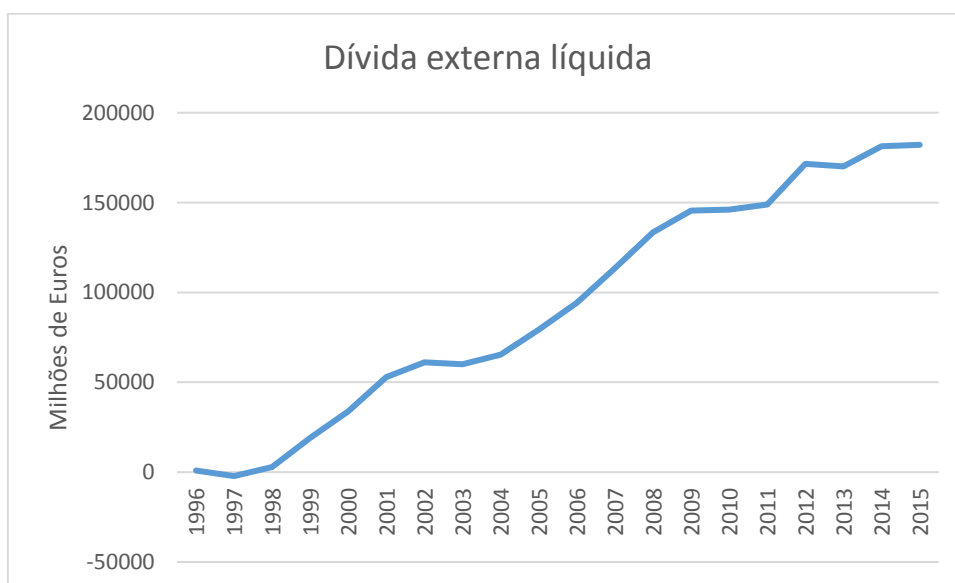


Figura 2 - Dívida externa líquida acumulada entre 1996 e 2015, Pordata 2016

Com uma dívida externa líquida¹ pública acima de 180 mil milhões de euros, Portugal encontra-se numa situação fragilizada, porque, ao contrário doutros países como a Itália e o Japão que também possuem uma muito elevada dívida pública, os credores dessa dívida são credores internos, ao passo que em Portugal a dívida é essencialmente externa. A agravar esta situação, se somarmos a dívida dos

¹ Dívida externa líquida: A dívida externa líquida é a diferença entre o que o País deve ao estrangeiro e o que tem a haver do estrangeiro. A dívida não diz respeito apenas a cada ano, mas à soma dos sucessivos défices externos anuais acumulados ao longo do tempo até esse ano. É usualmente expressa em percentagem do PIB.

privados, tanto aquela contraída individualmente como a contraída por empresas, o problema grave-se, visto esta ser 275% do valor do PIB português, uma das mais elevadas da União Europeia (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, referentes a 2015)

Uma forma de atenuar o efeito de todos estes fatores negativos, seria promover o crescimento da economia, crescimento esse descrito por muitos como a única solução viável para sair desta crise económica em que Portugal se encontra. O problema contudo é encontrar forma de gerar esse crescimento, sem agravar mais a situação do povo português, recorrendo por exemplo à desvalorização salarial ou a um aumento da carga laboral.

Outra hipótese será incrementar a atratividade do País para o investimento, reduzindo a carga fiscal e o custo do trabalho (IRS, TSU, ...), mas essa via implica uma diminuição drástica da receita e concomitantemente do papel social do Estado, o que tem sido considerado politicamente insustentável. A via prosseguida no passado relacionava-se com investimentos públicos, que procuraram dinamizar a economia, o que acabou por não sortir o efeito desejado.

É argumentável que uma alternativa será tornar a administração, as instituições e as empresas públicas mais eficientes, ou seja produzir mais com menos recursos. Embora muitos considerem que esta melhoria da eficiência seja possível, implica introduzir reformas marcadas, nomeadamente na legislação laboral, o que também não tem sido considerado politicamente oportuno.

Contudo, apesar destas dificuldades a partir de 2012 ocorreram mudanças, em particular relacionadas com o aumento das exportações e a contenção da despesa pública e particular, que se traduziram na redução do crescimento das importações. Estas mudanças tenderam a melhorar a situação económica que o País tinha atingido.

A diminuição do défice e a inversão do balanço comercial, pode observar-se na figura seguinte:

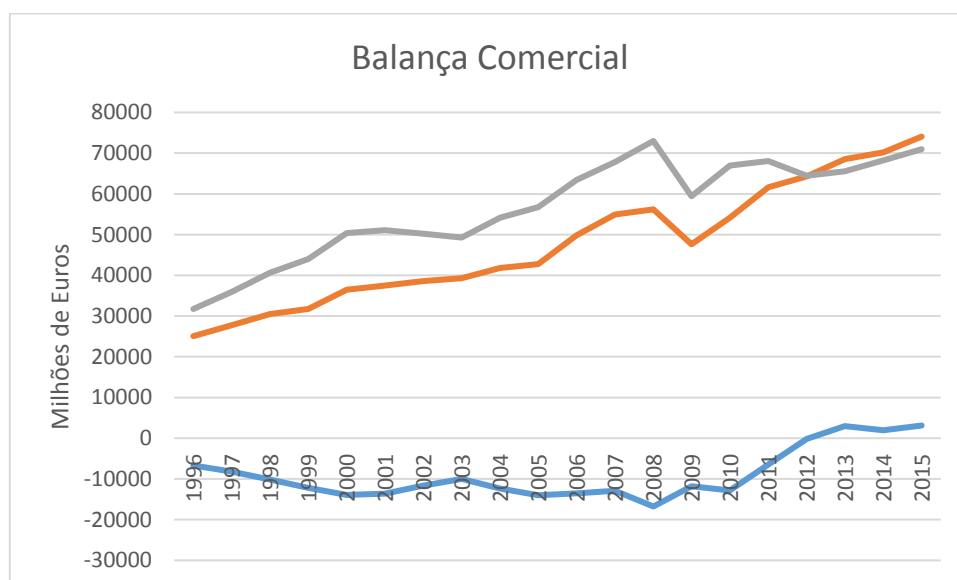


Figura 3 - Balança Comercial

Este balanço, que tem em conta as importações e as exportações, é de extrema importância. Como podemos perceber no gráfico, já em 1996 o balanço era negativo, sendo que até 2012, em nenhum ano as exportações excederam as importações. Contudo este balanço após 2012 inverteu-se, impulsionado pelo aumento do volume de negócios das empresas exportadoras portuguesas.

As melhorias, contudo, não vieram sem um preço elevado. A qualidade de vida dos portugueses tem vindo, nos últimos anos, inevitavelmente a piorar. A redução dos salários, o aumento de impostos, e a taxa de desemprego, foram os principais aspetos negativos. Importa referir que os portugueses são um dos povos europeus com salários mais reduzidos, como se pode observar na figura seguinte.



Figura 4 - Remuneração dos empregados, per capita, em paridade de poder de compra, na Europa, Pordata 2016

As medidas tomadas no combate ao endividamento excessivo afetam sobretudo a classe média, pois é o grupo social com reserva económica mais facilmente controlável. A classe mais pobre, já vivendo em grandes dificuldades, não tem margem para uma redução significativa do seu orçamento. Atendendo a que, em média per-capita, a segurança social recebe 3 791,20€/ano (valor referente a 2014), entende-se que as pessoas com baixo rendimento e tendo em consideração que o salário mínimo é cerca de 7 420€ anuais (6790€ em 2014), não têm forma de contribuir para este valor. A população “rica” em Portugal tem uma dimensão reduzida e maior facilidade em mobilizar o capital para o exterior, o que impossibilita uma elevada receita proveniente desta classe. (Pordata, 29/07/16)

Existem alguns índices, que corroboram o empobrecimento da classe média. Por estranho que possa parecer, o índice de Gini, que mede a desigualdade da distribuição de rendimentos, baixou em Portugal, o que significa que as desigualdades são menores. Estas chegaram a ser de 38,1% em 2004, e em 2014 aproximadamente 34%. Este fenómeno pode-se explicar com a diminuição desproporcionada dos salários da classe média, que ao ficarem todos mais pobres a igualdade aumentou.

Poder-se-ia pensar que esta diminuição, se devesse a uma redução da discrepância entre os mais ricos e os mais pobres, contudo, como mostra uma análise na distribuição do rendimento (indicador S80/S20), que se refere ao rácio entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres, esta diferença aumentou de 2009. O rácio era nesse ano de 5,6 e em 2014 aumentou para, aproximadamente, 6,0 (Pordata, 29/07/16).

É importante referir este facto, pois com este impacto, a classe média tem tendência a diminuir, sendo que esta é o pilar das economias desenvolvidas, que em troca de alguma segurança está disposta a sustentar o sistema social em que vivemos.

A situação económica do País descrita neste capítulo é causa de um sentimento generalizado de insatisfação por parte dos portugueses. Podemos apercebermo-nos disto pelas diversas publicações em jornais, a título de exemplo refira-se o Jornal Económico que em maio de 2015, pública uma peça intitulada “Estudo: 74% dos portugueses consideram que a sua situação financeira piorou”.

2.2 – Emprego

O emprego é um aspeto essencial na economia de qualquer país. Este em Portugal, espelha bem os problemas que foram referidos no capítulo anterior. Como podemos ver, na figura 5, o desemprego foi um dos parâmetros mais afetados pela crise, atingindo o seu pico nos primeiros meses de 2013, chegando a 690,5 mil desempregados. Apesar da sua descida, para 555,2 mil em 2015, é previsto que a retoma para valores anteriores à crise demore. (Pordata, 29/07/16)

Além do elevado aumento do número de desempregados, nos últimos anos, o tempo de desemprego tornou-se cada vez mais prolongado. Se se analisar a figura 5 depreende-se que a percentagem de pessoas, no desemprego à mais de um ano, tem vindo a aumentar. Em 2009 as pessoas desempregadas, à mais de um ano, passaram a ser a maioria dos desempregados e esta diferença tem vindo a acentuar-se desde então.

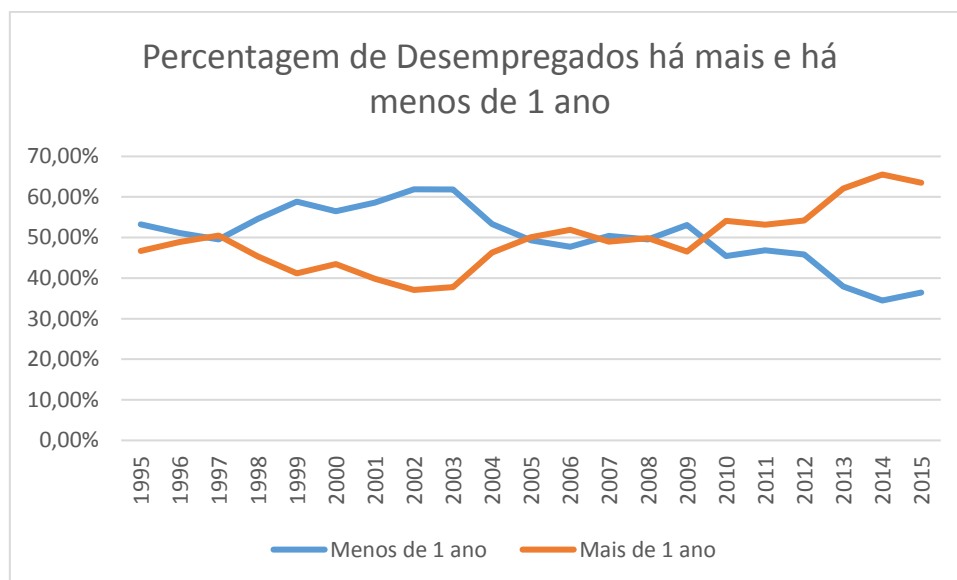


Figura 5 – Percentagem de desempregados há mais e há menos de 1 ano, dados calculados com base nos dados fornecidos pela Pordata 2016

Outro foco importante em Portugal é o desemprego entre os mais jovens. Portugal faz parte do grupo de 6 países na Europa com maiores taxas de desemprego jovem, todos estes localizados nas regiões mais a sul. Se olharmos para faixa etária compreendida entre os 20 e os 25 anos, estes valores são

preocupantes. Enquanto a média europeia da taxa de desemprego é de 19,1% em Portugal este valor atinge os 29,4% (Pordata, 30/07/16, e referente a 2015).

Apesar de o desemprego, ser constantemente mais elevado entre os mais jovens, quando se olha para os últimos anos percebemos que o seu aumento foi mais abruito, que nas restantes faixas etárias. O declive, representado na figura 5, correspondente a indivíduos com menos de 25 anos, entre 2008 e 2012, é claramente mais acentuado que o declive global, para o mesmo período.

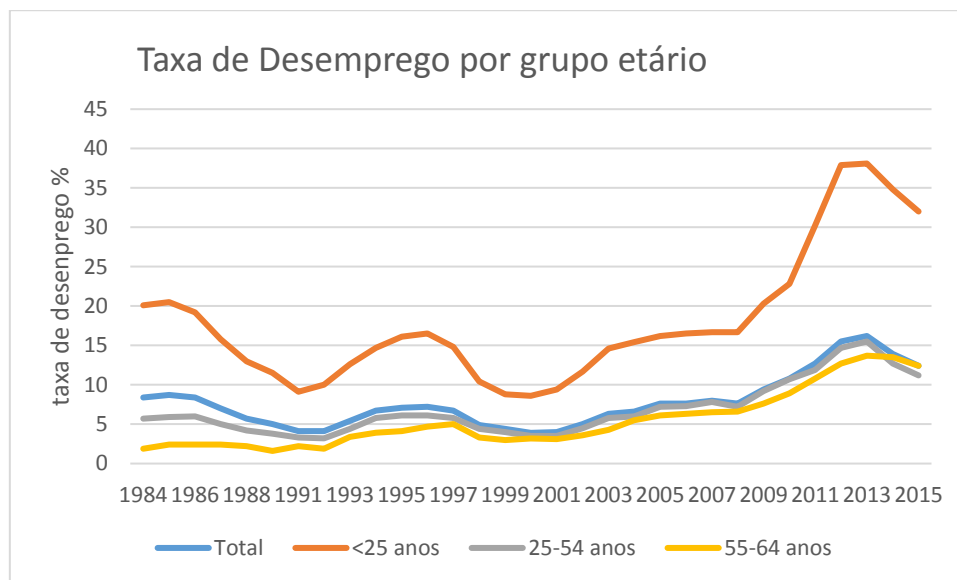


Figura 6 - Taxa de desemprego por grupo etário, Poordata 2016

O nível de escolaridade repercute-se na taxa de desemprego, a percentagem de desempregados, com o ensino superior concluído, que em 2001 era de 7%, em 2015 chegou aos 13,81%. Números que demonstram que a população desempregada em Portugal é cada vez mais qualificada. (Pordata, 30/07/16)

Contudo é necessário considerar diversos fatores que influenciam estes valores. Um aspeto a ter em consideração é o sucessivo aumento do número de cursos superiores. Existem, hoje em dia, 693 cursos diferentes em Portugal, um valor muito superior ao existente nas décadas anteriores. Muitas atividades, para as quais no passado não existia grau de formação superior, passaram a dispor desta qualificação, como é o caso da enfermagem, hotelaria, educação infantil, secretariado, etc. sendo que no essencial as funções são semelhantes ao que eram, ainda que com o aparecimento de novas tecnologias, as competências tornaram-se mais exigentes. (Valor calculado a partir da listagem de cursos existentes, fornecido pela DGES)

Importa ainda referir que os valores apresentados não tem em conta os licenciados que não se encontram inscritos nos centros de emprego, nem os que se encontram a trabalhar em áreas distintas das suas formações, sendo que estas, muitas vezes, são áreas onde uma formação superior não é exigida. Este segundo aspeto é particularmente pertinente no caso português, são frequentes, relatos de empregadores, que recebem candidaturas de pessoas “sobre-qualificadas” para os cargos a que se candidatam. Um exemplo desta situação, são currículos de licenciados e por vezes até doutorados,

que são apresentados aos diretores de empresas, com o intuito de preencher vagas para assistentes operacionais, profissão para a qual apenas é exigida a escolaridade mínima. Relatos de responsáveis de empresas revelam que esta situação é frequente na sociedade portuguesa (Barbosa Ribeiro, 2015).

O desemprego acrescido em jovens licenciados pode encontrar explicações em três distintas hipóteses (Oliveira D. , 2015):

- A de que existem licenciados em demasia.
- A que, apesar de globalmente não existirem licenciados a mais, estes encontram-se “erradamente” distribuídos pelas áreas do saber.
- E, a que o mercado português não evoluiu no sentido de criar vagas, que absorvessem os licenciados que se têm formado.

A primeira hipótese parece ser contrariada pelos dados europeus, assim quando se analisam os números de 2015, verifica-se que Portugal tinha apenas 20,7% de licenciados, ao passo que a média da União Europeia era 26,7 % e a Alemanha, uma das economias mais prósperas da Europa, tinha 23,8%.(Eurostat, 27/09/2016, referentes a 2015)

A segunda hipótese é corroborada pela evidência da assimetria na distribuição da taxa de empregabilidade entre as diversas licenciaturas, evidenciado, pelo exemplo, se compararmos os licenciados pelo curso de Arquitetura, da Escola Superior Artística do Porto, que apresenta uma taxa de desemprego de 38,8%, com o curso de Medicina, da Faculdade Nova de Lisboa, o curso de Matemática Aplicada e Computação, do Instituto Superior Técnico, que apresentam taxa de desemprego de 0%. (Valores retirados de Dados e Estatísticas de Cursos Superiores, República Portuguesa, referentes a anos letivos diplomados de 2013/14, retirados a 12/9/16) É então, necessário encontrar uma solução para este problema.

Tem sido propostas soluções que passam pela emigração, solução prejudicial para Portugal a longo prazo, visto impedirem o retorno do investimento, feito pelo País na educação, ou então soluções que passem pela promoção e criação de empresas, PME, por parte destes licenciados, visando não só a criação de emprego, como visam também o aumento do nível de educação e conhecimento entre os empresários portugueses, dinamizando assim a economia nacional.

2.3 – Tecido empresarial

O tecido empresarial português tem-se alterado significativamente no decorrer dos anos. Na primeira metade da década de 90 o número de empresas em Portugal mantinha-se relativamente constante, com valores muito próximos dos 400 mil. Considerando os dados do INE, em 1995 aparentemente surge um crescimento abrupto do número de empresas, com o aparecimento de mais de 200 mil empresas em apenas um ano. Esta variação resulta duma alteração de metodologia na recolha de informação e do alargamento das atividades económicas consideradas, anteriormente só indústria e comércio eram contabilizados. Decorre do exposto que os dados não são comparáveis. (INE, 30/07/16)

Após 1995 o número de empresas voltou a estabilizar, apresentando flutuações pouco significativas, que se traduziram num crescimento ligeiro até 2003. Em 2003 existiam 669 mil empresas, valor

ligeiramente superior às 601 mil existentes em 1996. Após este período, observa-se outra variação abrupta, nos valores apresentados pelo INE, onde é apresentada uma diferença, em relação aos valores anteriores, ainda maior que em 1995. Em 2004 foram registadas mais de um milhão de empresas (1.115.456), quase o dobro do ano anterior. Este facto dá-se, devido a uma alteração do conceito de empresa, estabelecido até então pelo INE. Em anos anteriores a 2003, apenas empresas com dependentes, eram contabilizadas. A partir de 2004, as empresas em nome individual e trabalhadores independentes, passaram a ser considerados empresas e portanto passaram a ser contabilizados. (INE, 30/07/16)

A partir de 2004 a evolução do número de empresas em Portugal voltou a ser discreta, não tendo ocorrido outras alterações nos paradigmas utilizados nos estudos. O número de empresas cresceu todos os anos, atingindo o valor máximo, de um milhão duzentos e sessenta e dois mil (1.262.198), em 2008, ano em que começou a crise económica. Afetando o mundo inteiro, a crise contagiou as empresas portuguesas que se reduziram em número consecutivamente durante os 4 anos seguintes, com um balanço total negativo de 175 mil empresas. Esta tendência é então interrompida em 2012, ano no qual se dá uma nova inflexão da curva, surgindo um balanço positivo no período entre 2012 e 2013, que representou um aumento de 3% e um sucessivo aumento, de 2,7%, de 2013 para 2014. (INE, 30/07/16)

As cerca de um milhão cento e cinquenta mil (1 149 672) empresas, registadas em 2014, aproximam-se ao número de empresas registadas em 2010 e perspetivam o início de uma recuperação, como podemos observar no gráfico da figura 7.

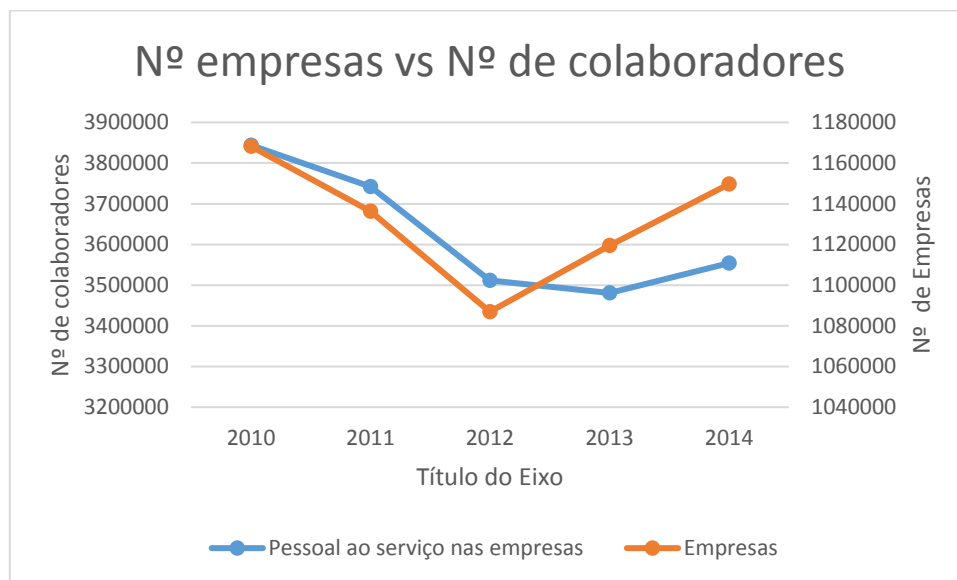


Figura 7 - Número de empresas e colaboradores em Portugal, INE 2016

O gráfico permite observar a evolução do número de colaboradores empregados pelas empresas. Estes valores apresentam uma evolução muito semelhante ao observado na evolução do número de empresas. No entanto apesar da tendência decrescente do número de empresas ter-se invertido entre 2012 e 2013, o número de contratados só começou a crescer em 2014, como mostra a figura.

É importante ter em mente que os dados correspondem a valores médios, muitos destes parâmetros variam significativamente com o setor analisado e cada setor tem pesos muito diferentes na economia.

Além da enorme diferença entre o número de empresas de setor para setor, a variação do seu número ao longo do tempo também varia muito significativamente (Instituto Nacional de Estatística, 2016):

- Empresas como as do setor do retalho têm uma evolução ao longo do tempo muito semelhante à descrita em cima,
- As empresas da indústria transformadora estão em queda desde 2004,
- A indústria imobiliária teve uma enorme queda em 2003, passando de 60 mil empresas para cerca de 24 mil e a contrariar a tendência dos restantes setores,
- O número de empresas no setor da agricultura e produção animal manteve-se estável entre 2004 e 2012. Sofreu um crescimento abrupto de cerca de 56 mil empresas para perto de 108 mil em 2013, valor que decorreu da obrigatoriedade de registo nas finanças de todos os agricultores com atividade comercial nesse ano.

As empresas em Portugal têm sofrido diversas dificuldades nos últimos anos, decorrentes da crise e da falta de medidas que apoiem o crescimento, e apesar da existência de alguns sinais de melhoria, o tecido empresarial português continua a atravessar uma fase crítica.

Se analisarmos a “natalidade” e “mortalidade” das empresas obtém-se uma perspetiva do acréscimo de desafios que as empresas tiveram de enfrentar.

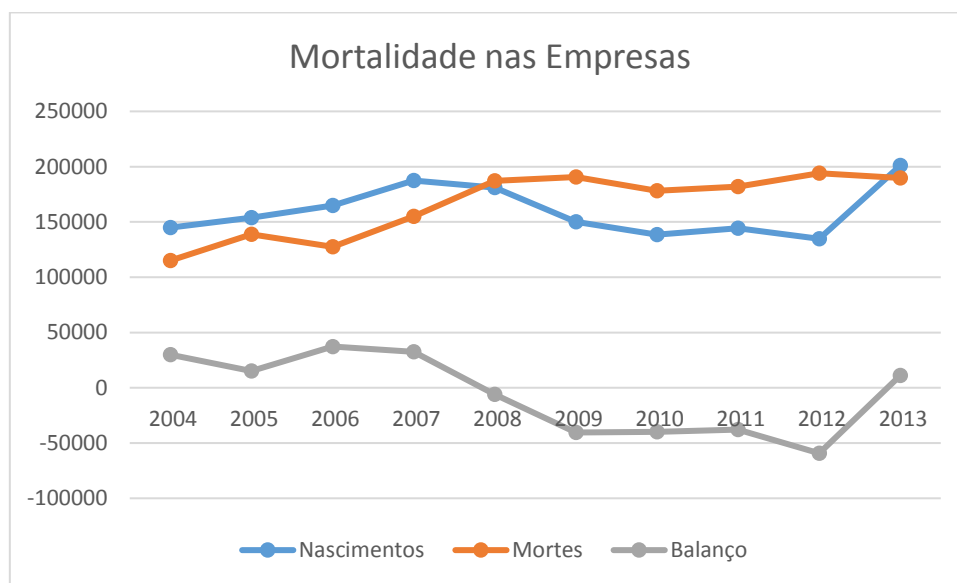


Figura 8 - Mortalidade nas empresas, Pordata 2016

Como se pode observar na figura acima, até 2008, o balanço entre o número de empresas criadas e o número de empresas extintas era positivo, facto que se veio a inverter entre 2008 e 2013.

Após 2008, observa-se uma queda considerável na criação de novas empresas, chegando a taxas de natalidade de 11,8% em 2010, que contrastam com os 15,2% observados em 2007. A taxa de

mortalidade, atinge em 2012 um valor máximo de 17,9%, enquanto em 2006 eram apenas de 10,6%.(Pordata, 29/07/16)

A partir de 2013 o saldo volta-se a inverter, mas agora positivamente. Colocando o foco nas empresas não financeiras, observa-se que tanto em 2013 como em 2014 o balanço é positivo. Contudo este diferencial é significativamente superior em 2013, pois o saldo em 2013 foi de 25.612 empresas, e, em 2014, mesmo se o saldo é positivo, esse valor diminuiu para 3.013 empresas. Facto que explica-se, como referido anteriormente, pela obrigatoriedade, imposta por Lei em 2013, de os agricultores se registarem nas finanças (INE, a 30/07/16).

No entanto se excluirmos este setor, da agricultura, o aumento do número de nascimentos de empresas, embora mais modesto, continua-se a verificar em ambos os anos (INE, a 30/07/16).

Os parâmetros aqui analisados fazem transparecer uma economia frágil, onde as empresas têm que inovar e se reinventar para sobreviver e crescer. Todavia existem sinais positivos e estes observam-se em grande medida no setor exportador, que, como se refere a cima, tem vindo a crescer (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Este setor, em 2014, abarcava 6,1% do número de empresas do setor não financeiro, número que em 2010 diminuiu para cerca de 4,6%. Quando se analisa outros parâmetros como os números de colaboradores, que aumentou de 18,1%, em 2010, para 23,3%, em 2014, ou o volume de negócios que em 2014 representou 35,4% do volume de negócios gerado pelas empresas do setor não financeiro, compreende-se a importância que este setor tem tido no novo equilíbrio do ecossistema empresarial português. (Instituto Nacional de Estatística, 2016)

Parâmetros como o EBITDA² ou o resultado líquido do período vêm comprovar o maior dinamismo, das empresas exportadoras face às não exportadoras. Quando analisadas as empresas exportadoras, estas apresentam margens líquidas³ mais favoráveis que as não exportadoras. O indicador RPL/rendimentos, em 2013 chegou a apresentar uma diferença de 3 pontos percentuais entre as exportadoras e as não exportadoras. (Banco de Portugal, 10/6/2015)

Por fim os rácios de crédito vencido apresentado no gráfico seguinte, realçam a enorme diferença entre empresas exportadoras e não exportadoras. (Banco de Portugal, 10/6/2015)

² EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, Resultados antes de amortizações, encargos financeiros, impostos

³ Margens líquidas: resultado líquido do período (RLP)/rendimentos.

Rácios de crédito vencido

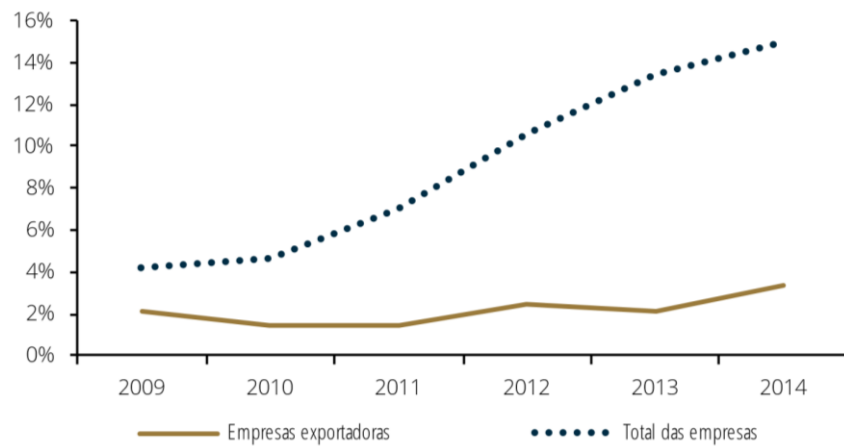


Figura 9 - Rácio de crédito vencido, (Banco de Portugal, 10/6/2015)

Estes dados vêm assim demonstrar a capacidade de adaptação das empresas portuguesas, que ao encontrarem um mercado interno deteriorado, encontraram novos mercados no exterior. Demonstrando que uma possível solução para a recuperação da economia, passa por investir em matérias transacionáveis e de facilitar a abertura a novos mercados.

Capítulo 3 – Caracterização de uma PME

3.1 – PME em Portugal

De acordo com o Decreto de Lei nº 372/2007, de 6 de novembro, as empresas catalogadas de micro, pequena ou média empresa, comumente conhecidas por PME, diferenciam-se, por serem empresas que empregam menos de 250 pessoas e por terem um volume anual de negócios que não excede os 50 milhões de euros ou porque o balanço anual total não excede os 43 milhões de euros. Esta classificação descrita no decreto segue a recomendação da Comissão Europeia, feita a 6 de maio de 2003. (Diário da república 1ª.série-Nº213, 2007)

No mesmo decreto, estão também especificadas as características que distinguem as três classes de PME, sendo estas apresentadas na tabela seguinte. (Diário da república 1ª.série-Nº213, 2007)

PME		
Classificação	Nº Pessoas Empregadas	Volume de negócios anual/ Balanço total anual
Medias	$50 \leq N^{\circ} < 250$	10 Milhões € $\leq V <$ 43 Milhões €
Pequenas	$10 \leq N^{\circ} < 50$	2 Milhões € $\leq V <$ 10 Milhões €
Micro	$N^{\circ} < 10$	$V <$ 2 Milhões €

Quadro 1 - Classificação das PME

No decorrer desta caracterização excluir-se-á a inclusão de empresas individuais, 99,9%, constituídas por micro empresas.

De acordo com um estudo realizado pelo INE, Instituto Nacional de Estatística, referente a 2008, existiam 349 756 PME, o que representa cerca de 99,7% das empresas não financeiras em Portugal. Esta importantíssima fatia do tecido empresarial português foi responsável por 72,5% dos postos de trabalho e por 57,9% do volume de negócios gerados em 2008. Estas empresas foram também responsáveis por 59,8% do VABcf⁴ desse ano. (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

Apesar, de estes dados se terem alterado ligeiramente ao longo destes anos, a sua variação não é suficientemente significativa para invalidar as conclusões que podemos retirar deste estudo. A variação do número de sociedades em Portugal, constituídas quase exclusivamente por PME, foi cerca de 1,19%, entre 2008 e 2013. (Valores calculados com base nos dados do INE, a 30/07/16)

⁴ VABcf: Valor acrescentado bruto a custo de fatores, Valor de produção deduzido das compras de bens e serviços (excluindo as mercadorias) mais ou menos, consoante a variação positiva ou negativa dos stocks de matérias-primas subsidiárias e de consumo, e deduzidos de outros impostos sobre a produção ligados ao volume de negócios mas não dedutíveis. Representa a fração que fica para distribuição do VAB, após o pagamento de todos os impostos sobre a produção e o recebimento de todos os subsídios sobre a produção.

Como seria de esperar outros indicadores como o número de empregados, também se alteraram com o tempo. Mas como acontece com os valores do número de sociedades, a variação destes parâmetros não desatualiza as conclusões que se tiram do estudo referente a 2008. (Valores calculados com base nos dados do INE, a 30/07/16)

Estas estatísticas permitem ter uma perceção da importância das PME na economia portuguesa.

Tendo por base o estudo do INE, ao analisarmos as empresas pertencentes à classe das PME, deparamo-nos com uma distribuição pouco homogénea no que respeita às diferentes classificações. Podemos observar que as microempresas se destacam claramente em número, representando 85,6% das PME. O volume que se segue mais relevante corresponde às pequenas empresas, que representam cerca de 12,2%, por fim as empresas de média estrutura correspondem a apenas 1,9% do número destas sociedades. (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

Esta forte incidência de Microempresas é responsável pelo valor médio de 6,2 trabalhadores por sociedade no conjunto total das PME. Valores que contrastam com os 741,4 trabalhadores, em média, existentes nas grandes empresas. (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

Neste estudo do INE, podemos concluir que os trabalhadores se dividem de forma quase equitativa pelas diferentes classes empresariais.. Este facto é observável no quadro seguinte. (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

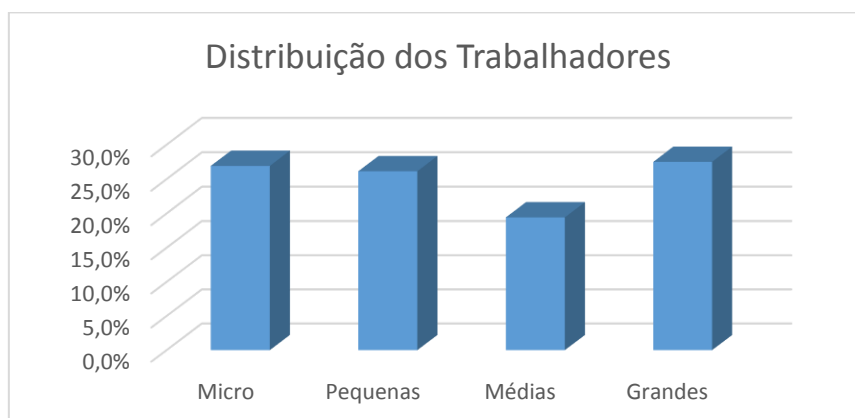


Figura 10 - Percentagem de trabalhadores por dimensão, INE referente a 2008

As PME representam assim a grande fonte de emprego em Portugal. O número de colaboradores ao serviço das empresas, diminuiu consideravelmente entre 2008 a 2013 constituindo-se numa redução superior a 700 mil trabalhadores. No entanto esta queda afetou todos os grupos de empresas, mantendo-se assim, aproximadamente, a relação atrás apresentada. (Pordata, 30/07/16)

Contrariamente, à aparente homogeneidade da distribuição dos trabalhadores pelas diversas classes de empresas, a discrepância da produtividade aparente do trabalho, é bastante mais elevada. Este parâmetro revela que as empresas de maior dimensão são mais eficientes do que as PME, como é demonstrado na figura 11. (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

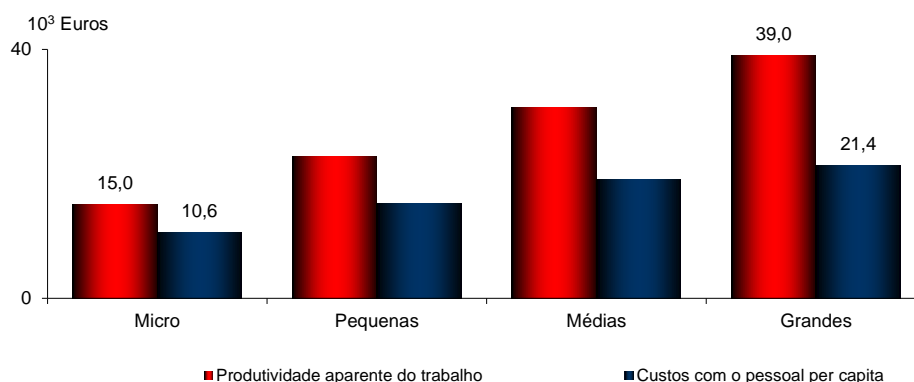


Figura 11 - Produtividade aparente do trabalho/custo com o pessoal per capita, retirado de (INE- Instituto Nacional de Estatística, 2010)

Neste gráfico é também representado o custo per-capita com o pessoal, onde se observa uma proporcionalidade no aumento desse custo com o tamanho da empresa. Este parâmetro indica assim que um trabalhador de uma micro, pequena ou média empresa, apresenta tendencialmente um salário mais baixo que um colaborador de uma empresa de maiores dimensões.

Tanto os valores de produtividade aparente, como os valores dos custos com o pessoal per-capita, mantêm-se praticamente inalterados de 2008 para 2014. De referir que os custos com o pessoal per-capita, nas grandes empresas, por exemplo, tem uma variação inferior a 5%. (INE, a 30/07/16)

Quando analisamos o setor exportador, também encontramos uma forte discrepância, consoante a dimensão da empresa. A propensão a uma abertura para o exterior tende a aumentar com o tamanho da empresa. Como podemos ver no gráfico que se segue em 2013, apenas 4% das microempresas eram exportadoras, parcela que cresce para 21% nas pequenas e médias empresas e para 41% nas grandes empresas. (Banco de Portugal, 10/6/2015)

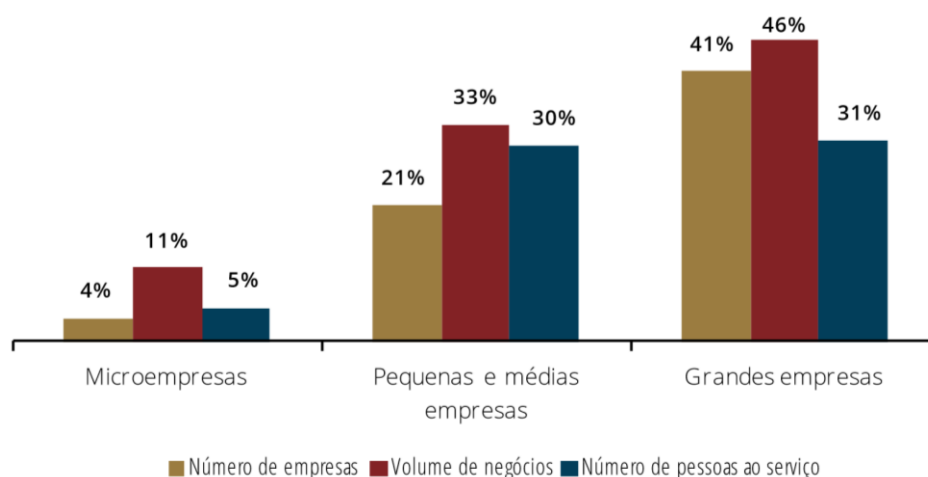


Figura 12 - Peso do setor exportador, por classes de dimensão das empresas (2013), (Banco de Portugal, 10/6/2015)

Em contraciclo a estes indicadores, encontra-se o resultado líquido das empresas. O valor líquido de impostos, gerado por uma empresa no período decorrente do seu exercício económico, tem se alterado significativamente, principalmente quando comparado entre as diversas classes de empresas.

Como podemos ver, na figura 13, este indicador sofreu uma forte diminuição nos últimos anos. No caso das pequenas empresas, entre 2011 e 2013, e nas médias empresas, em 2012, o somatório do resultado líquido chegou a ser negativo, traduzindo-se num prejuízo global nestas empresas. Contudo o fator mais interessante é o da aproximação deste indicador, nas Grandes Empresas às PME. Embora este valor tenha reduzido em todas as classes, no caso das Grandes Empresas a redução foi mais significativa. Além deste facto, as PME apresentam uma forte recuperação de 2012 a 2014, caso que não se verifica nas Grandes Empresas, que somam um resultado líquido cada vez mais reduzido.

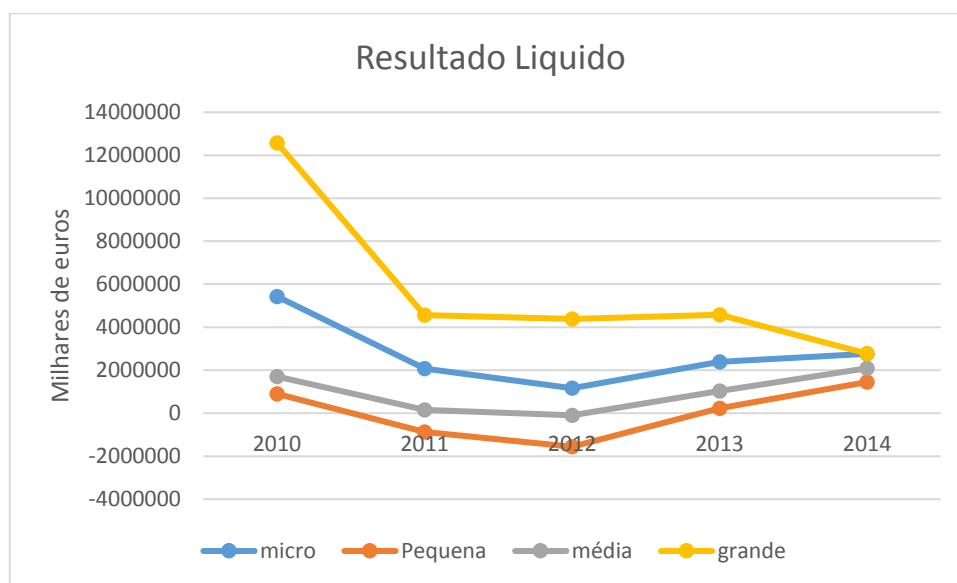


Figura 13 - Resultado líquido das empresas, INE 2016

Outros indicadores, para as PME, como o valor acrescentado bruto (VAB), ou o excedente bruto de exploração (EBE), também apresentaram melhorias superiores, entre 2013 e 2014, às apresentadas pelas Grandes Empresas ou seja aumentos de 4,7% e 12% respetivamente, as Grandes Empresas as quais apresentaram aumentos de 2,9% e 3,5%. (*Instituto Nacional de Estatística, 2016*)

A maior flexibilidade, a maior proximidade com os clientes, a maior sensibilidade perante o mercado e a maior propensão à criatividade, características naturais das PME, podem ser uma razão para estes resultados positivos. Estas empresas, ao explorarem estas vantagens, podem se tornar altamente competitivas. Muitas empresas que se destacaram foram distinguidas pelo IAPMEI com o estatuto de PME de Excelência 2014. Este universo tem vindo a crescer, sendo que de 2013 para 2014 existiu um crescimento de 67%, comprovando a sucessiva melhoria das PME portuguesas. (IAPMEI, 2015)

3.2 - PME na Europa

À semelhança do que acontece em Portugal as PME correspondem a mais de 99% do tecido empresarial europeu e são responsáveis por cerca de 67% dos postos de trabalho do setor privado. Só as micro empresas empregam mais de um terço dos trabalhadores deste setor e são responsáveis por 20% do valor económico acrescentado. O chamado autoemprego, ou seja empresas com apenas um trabalhador, é responsável por 16% do emprego total na União Europeia. (Farvaque & Voss, *Guia para a Formação nas PME, 2009*)

No conjunto dos países europeus, Portugal apresenta a segunda maior taxa de Pequenas Empresas. Estas são cerca de 1,3 milhões na Europa (excluindo a agricultura, os serviços financeiros e os serviços públicos). Seguem-se pelas empresas de dimensão média que representam pouco mais de 1% do tecido empresarial. (Farvaque & Voss, *Guia para a Formação nas PME, 2009*)

Apesar de muitas das características das PME europeias se assemelharem ao caso português, as diferenças não podem ser negligenciadas. Portugal, juntamente com países como a Grécia, Itália e Espanha, num contexto europeu é um dos países onde a densidade de PME é mais elevada, com cerca de 80 PME por 1000 habitantes, contrastando com países como a Roménia ou a Eslováquia que apresentam densidades inferiores a 20 PME por 1000 habitantes, revelando uma discrepância considerável dentro dos estados membros, como é observável no seguinte gráfico.

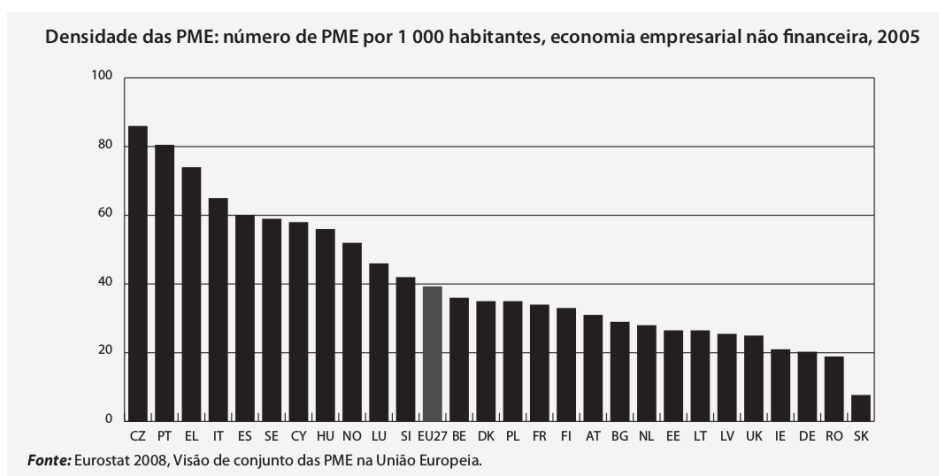


Figura 14 - Número de PME por 1000 habitantes. (Farvaque & Voss, *Guia para a Formação nas PME, 2009*)

Dado a importância das PME no mercado europeu a UE tem vindo a adotar uma política de maior interesse e preocupação no que diz respeito às problemáticas destas empresas, como o acesso das PME aos mercados ou o seu potencial de crescimento. Com esta visão política a Comissão Europeia tem vindo a aplicar programas de apoio às PME, que vêm facilitar o acesso a financiamento, à internacionalização, entre outros.

Visto a política adotada pela UE pode ser vantajoso, para potenciais empreendedores, aproveitarem o momento favorável que se está a criar. E para tal é importante conhecerem a quais as etapas da vida de uma empresa e quais os passos para a sua criação.

Capítulo 4 – Criação e desenvolvimento da empresa

Uma empresa, unidade económico-social constituída por elementos materiais, humanos, fiscais entre outros, nasce, na grande maioria das situações, como uma pequena identidade. Após o seu nascimento, o crescimento e desenvolvimento duma empresa numa entidade lucrativa e sustentável, é o desejo e objetivo principal de qualquer empreendedor. No entanto as múltiplas variáveis em jogo, as dependências conjunturais, que obrigam a frequentes ajustamentos torna o sucesso um desafio difícil. Dados estatísticos, como os explorados no capítulo 2.3, sobre a mortalidade das empresas comprovam as dificuldades em fazer vingar uma empresa.

A necessidade de possuir competências fundamentais em várias áreas, como em finanças, marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e serviços, publicidade e promoção, contabilidade, gestão de pessoal e outros, pode ajudar a perceber estas dificuldades, e justificar valores de taxas de sobrevivência a dois anos de 52,33% (INE, 2012).

No entanto, para criar algo, é necessário apostar e aceitar a possibilidade de falhar. A criação e desenvolvimento de uma empresa, passa pelo percorrer de diversas etapas, nas quais se encontram diversos desafios e dificuldades. Percorrer cada etapa, desde a fase de planeamento à fase de maturação, mitigando da melhor forma possível os riscos envolvidos, e ao mesmo tempo investindo o necessário para alcançar o sucesso, é o que permite constituir uma empresa.

A fase de planeamento é a primeira etapa que qualquer empresa deve atravessar. Nesta fase a empresa é geralmente constituída apenas pelos seus fundadores, ou por um número muito reduzido de colaboradores. É uma fase crítica para o futuro da empresa, onde se descobre o potencial do projeto e se desenvolve o produto/serviço, ou pelo menos um protótipo deste, que permita o seu entendimento por parte de potenciais investidores. Além das dificuldades provenientes do desenvolvimento do produto e da avaliação da sua viabilidade, esta fase é caracterizada por não apresentar qualquer forma de retorno financeiro (*income*), sendo sustentada principalmente por capitais próprios, o que coloca muitas vezes a empresa num elevado estado de fragilidade.

Desenvolvido o produto, a empresa entra na fase de colocação do produto no mercado. Nesta fase o foco principal é encontrar capital. É a partir deste momento que a empresa adquire poder de investimento. Por norma, um dos investimentos, passa pela contratação de colaboradores que permitam melhorar e acelerar o desenvolvimento do produto. Existem essencialmente três formas de conseguir o capital necessário, através dos clientes e do rendimento do próprio produto, através de empréstimos ou através de investidores. Sendo que nesta fase o rendimento proveniente dos clientes é em geral insuficiente, ou mesmo nulo, o capital normalmente provem de uma das outras duas formas. No caso das startups, o investimento por parte de sociedades de *adventure capitals* é cada vez mais comum. Uma angariação de fundos bem sucedida, através de qualquer uma das três formas descritas, é um forte sinal da viabilidade da empresa.

Após colocar, com êxito, o produto no mercado, o principal foco da empresa passa a ser atingir o *break even*⁵. Para o conseguir, a empresa, passa a concentrar grande parte dos seus recursos na obtenção de clientes. Contudo esta mudança de prioridades não implica um abandono da procura de investimento. Em muitos casos este continua a ser essencial e a providenciar diversas vantagens.

Atingido o *break even*, a empresa passa a uma nova fase. Esta pode ser um a fase de maturação, onde se cria uma certa estabilidade e se tenta garantir a manutenção dos lucros da mesma. Ou então pode entrar numa fase de expansão, em que reinveste os seus lucros, possivelmente alargando os seus horizontes a outros mercados ou atividades. Esta pode ser uma opção mais arriscada, mas em contrapartida a mais lucrativa.

Todas estas etapas apresentam diversos riscos para a empresa e a forma como a empresa aborda cada uma é crucial para o seu sucesso. Principalmente nas etapas iniciais, o *timing* em que são realizadas é extremamente importante. Por exemplo ir à procura de investimento demasiado cedo, pode levar a um custo de capital demasiado elevado. No entanto, atrasar demasiado a colocação do produto/serviço no mercado, pode levar a que se falhe a janela de oportunidade da realização do negócio.

O equilíbrio na velocidade de desenvolvimento da empresa é crucial. Um crescimento demasiado rápido pode levar a diversos problemas. Um dos principais problemas é garantir a liquidez da empresa, que num cenário de elevado crescimento, pode levar a um aumento dos custos operacionais superior ao que o capital próprio permite suportar. Além deste aspeto o problema da liquidez pode também ser limitante na possibilidade de abraçar novas oportunidades, limitando assim o seu potencial de crescimento. Outros problemas como dificuldades no acompanhamento do mercado, roturas nos stocks ou nos serviços também podem ser provocados por um crescimento demasiado rápido.

Todavia um crescimento demasiado lento também pode ser uma fonte acrescida de risco. O risco de esgotar o capital disponível antes de atingir o *break even point* ou do aparecimento de novos concorrentes, são fatores a ter em conta. O problema do aparecimento de novos concorrentes, tem de ser analisado através de duas perspetivas. A primeira está relacionada com a necessidade que a empresa vem satisfazer. A necessidade do mercado, que justifica a criação do produto/serviço, vai ser inevitavelmente satisfeita, sendo que a probabilidade de esta ser satisfeita por outra identidade aumenta continuamente com o adiantamento da colocação do produto/serviço no mercado. A segunda relaciona-se com o destacar da necessidade, aquando a colocação do produto/serviço no mercado. Com o crescimento da empresa, a atenção para o problema que esta soluciona torna-se cada vez maior. Nesta fase, caso a empresa não cresça suficientemente depressa, pode ser ultrapassada por outra na satisfação do mercado, perdendo assim o seu nicho potencial.

Outra questão relacionada com o crescimento, que pode constituir um entravo ao sucesso da empresa, é a de este, em muitas situações, não ser contínuo. O percurso natural de uma empresa consiste num crescimento da oferta que acompanha o crescimento da procura. Contudo, apesar de o crescimento

⁵ Break even point: Designa o ponto de equilíbrio entre as despesas e receitas de uma empresa, o break-even é o ponto a partir do qual ele deixa de perder dinheiro e passa a ganhar.

da procura ser contínuo na generalidade dos casos, o crescimento da oferta muitas vezes não o consegue ser. Por exemplo, o caso de uma empresa que forneça um serviço informático. Esta necessita de alugar ou comprar um sistema de servidores. Estes por sua vez têm uma determinada capacidade máxima de utilizadores. Imaginemos que cada servidor alugado/comprado permite a utilização de 100 utilizadores em simultâneo. Agora, suponhamos que a empresa consegue pagar o aluguer dos servidores com o rendimento que retira de 75 utilizadores. A empresa pode encontrar-se numa situação estável, tendo por exemplo 80 utilizadores fixos. No entanto, quando a procura aumenta, por exemplo para 115 utilizadores, esta é obrigada a instalar um novo servidor para não existir uma rotura no serviço. Este novo servidor representa um aumento de custos que não é suportado pelo aumento das receitas provenientes do aumento da procura, levando a que a empresa possa entrar num estado de instabilidade, apesar do seu crescimento. Este problema pode ocorrer em diversos setores, principalmente quando a satisfação da oferta implica um elevado investimento, como quando é necessário construir toda uma fábrica para produzir um produto que até então era produzido manualmente.

5.1 – Fluxograma Geral

A criação de uma empresa é um processo dinâmico, constituído por etapas definidas que interagem entre si. Cada etapa representa um novo desafio e pode influenciar todo o projeto. Algumas das etapas, além de terem uma influência decisiva no projeto, são potencialmente eternas. Ou seja, etapas como o investimento ou o desenvolvimento do produto, estão constantemente presentes na vida de uma empresa, assim perpetuam-se por todo o horizonte temporal da empresa.

O fluxograma que se segue representa um caminho possível na criação da empresa, onde estão representadas as principais etapas do processo.

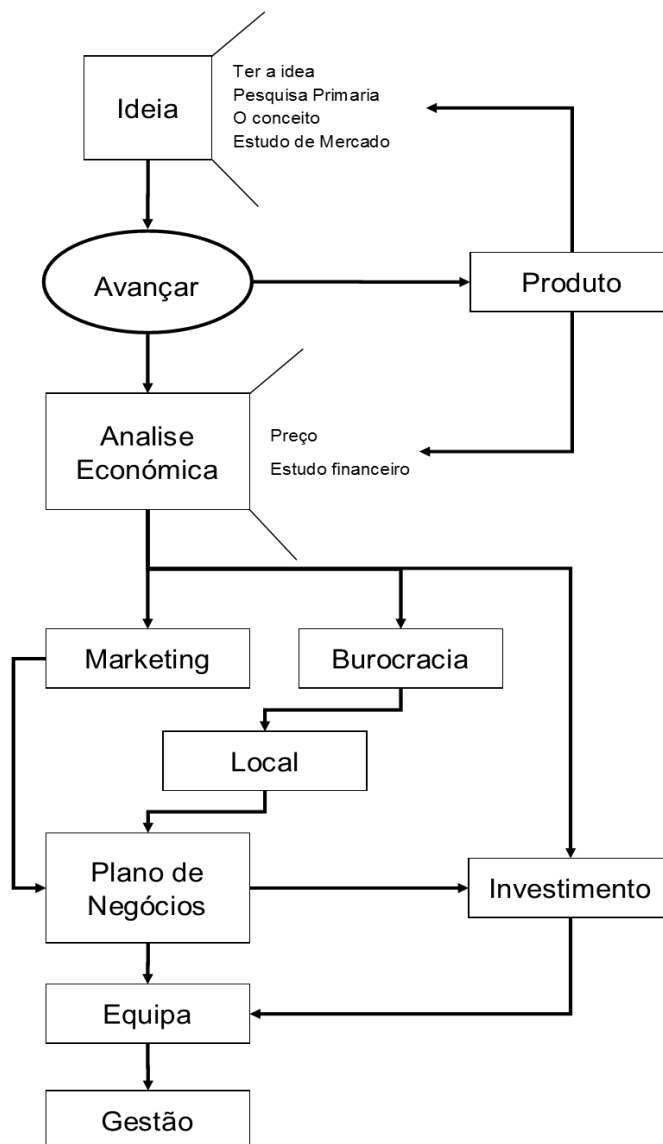


Figura 15 - Fluxograma geral, caminho para a criação de uma empresa

É de notar, a existência de ciclos neste processo. Estes foram representados, por forma a evidenciar a influência direta e indireta, que cada etapa pode provocar nas restantes. É importante referir também

que existem etapas, que podem e devem ser realizadas em simultâneo com as restantes. Por exemplo, o “produto” é uma etapa que se encontra em permanente desenvolvimento, assim como o “investimento”. Assim prosseguir, com o percorrer das etapas seguintes, não implica que se pare de melhorar o produto ou se deixe de procurar investimento.

A resolução de cada etapa permite assim criação da empresa, e o percorrer do caminho apresentado, permite ao empreendedor ter uma visão esquematizada e metódica do processo.

5.2 – Ideia

5.2.1 – Como a ter

Antes de começar a desenhar um plano de negócios, encontrar investidores, procurar por colaboradores ou percorrer qualquer outra etapa, é necessário que exista uma ideia de negócio que será a base de toda a empresa.

O estudo sobre a obtenção de uma ideia de negócio é algo complexo. Na grande maioria dos casos, observados nas entrevistas ou decorrentes do material recolhido, a ideia, nasce de forma espontânea. Este facto cria uma dificuldade na tentativa de encontrar um padrão comum neste processo.

Um bom exemplo, de um destes casos, é a primeira empresa Engenheiro Vasco Borges Moreira. A Add Café, começou pela realização de uma ideia, que surgiu a Vasco quando se encontrava a beber café com um grupo de amigos. Vasco, reparou que o copo, um objeto utilizado diariamente por milhares de milhões de pessoas, tinha um potencial para se tornar um veículo de marketing interessante. Assim nasceu a ideia de vender a empresas, a possibilidade de colocar as suas marcas em copos, que seriam utilizados em exclusividade por um certo número acordado de cafés. Em troca da exclusividade os proprietários dos cafés recebiam os copos e as empresas publicitavam a sua marca, para os “cafés” era uma oportunidade de obter copos sem custos, para os empresários das marcas e uma nova forma de publicidade pouco dispendiosa.

Em outros casos, a ideia do negócio, surgiu no decorrer de investigações, como é o caso de muitas das empresas afiliadas à incubadora *Madan Parque*, pela descoberta de uma oportunidade durante o percurso profissional, ou pela percepção de uma falha, necessidade relacionada com a vivência pessoal do empreendedor. A ideia deriva de inúmeras situações possíveis, sendo que na grande maioria dos casos estas estão diretamente relacionadas com a área de especialização do empreendedor, com o seu trabalho, *hobby* ou formação.

No decorrer das entrevistas realizadas, foi perceptível, que um dos fatores mais relevantes na obtenção de uma ideia, é o próprio empreendedor e a atitude que este apresenta. A capacidade de observar o que o rodeia e ter uma visão crítica do que se observa, é o essencial para encontrar a ideia que dará origem à empresa. André Facote, cofundador da *startup* AFAC, afirma, durante a sua entrevista, “Alguém com uma característica empreendedora está sempre a tentar encontrar o problema”, esta afirmação corrobora a ideia, na qual a postura, que o empreendedor adota, é parte essencial na descoberta da ideia.

Assim apesar de, em muitos casos, a ideia ser algo que nasce de forma espontânea, é algo, que ao mesmo tempo, é influenciada pela forma como se olha o mundo. Quem abre os seus horizontes, quem esteja atento, quem observe e tenha uma visão crítica do que o rodeia, estará predisposto a descobrir a “ideia”, que levará ao nascimento da sua futura empresa.

Esta abordagem, observadora e crítica do dia à dia, pode ser esquematizada e analisada. Embora a maioria dos empreendedores, com os quais se estabeleceram contactos, não tenham abordado a problemática da ideia diretamente, alguns escritores aconselham, que o futuro empreendedor concretize etapas concretas por forma a melhorar a probabilidade de descobrir uma boa “ideia”. Estas etapas podem relacionar-se em muitos casos, a casos concretos. Ainda que não tenham sido alvos de uma análise, ou pensamento estruturado da forma descrita a baixo, muitas das ideias podem correlacionar-se em parte com uma ou mais das etapas.

O fluxograma seguinte expressa alguns caminhos que são encorajados por diversos escritores, na procura da “ideia”.

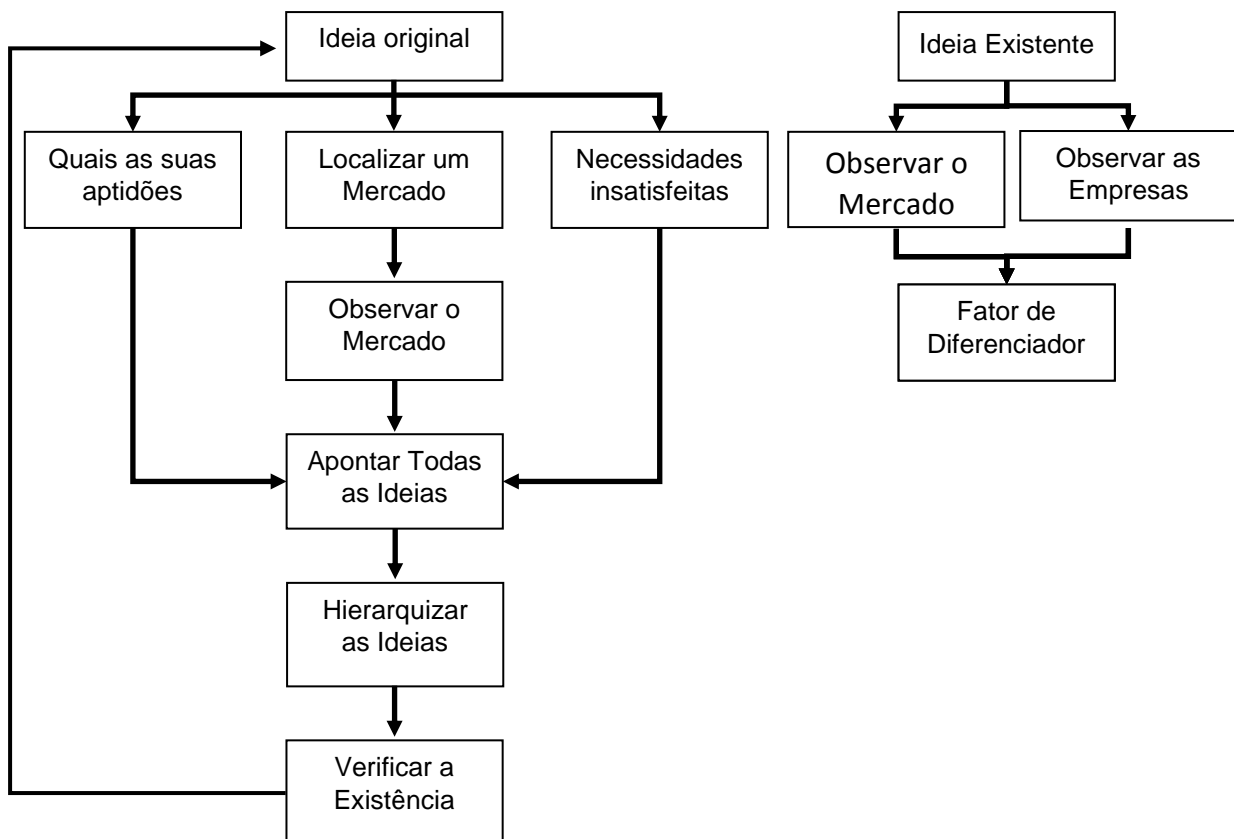


Figura 16 - Fluxograma do caminho para a ideia

No processo de encontrar uma ideia, esquematizam-se duas situações distintas. Ou se cria algo novo ou se baseia a empresa numa ideia já existente. Ambas as visões são válidas, existindo mesmo muitos exemplos de empresas de sucesso, que entraram no mercado oferecendo um produto já existente.

Esta segunda situação, de basear a empresa numa ideia já existente, exige pelo menos um parâmetro de diferenciação (Gonçalves, 2013), seja pela qualidade do produto fornecido, seja pelo preço, seja por um método mais eficiente de produção que permita reduzir o preço e/ou incrementar o lucro, ou por outro critério. Este permitirá o produto final se diferenciar e destacar do produto existente, criando uma mais-valia, levando o consumidor a adquirir este produto em detrimento do seu antecessor. O encontrar desta diferença, é a “mais-valia”, é muitas vezes um processo difícil, como corroboram as afirmações dos fundadores da *Global Change Fluxphera*, que consideraram que “Encontrar a diferenciação positiva, em relação ao que existe” foi uma das principais dificuldades que encontraram na criação da empresa. Afirmação que também pode ser aplicada aos métodos descritos a seguir, pois mesmo que a ideia seja original, tem sempre concorrência, e terá sempre que apresentar uma diferenciação positiva perante esta.

A criação de uma ideia original é outra hipótese. Sendo possível enveredar por três tipos de pensamento, que poderão ajudar a descoberta de uma boa ideia. Uma primeira abordagem consiste em refletir e analisar as aptidões do empreendedor e descobrir onde estas se podem aplicar no mercado. Este caminho permite então ao empreendedor aplicar os seus conhecimentos e mais-valias num campo diferente daquele em que correntemente trabalha.

Outra forma de pensar, ainda numa perspetiva exclusivamente do empreendedor, é pensar quais as necessidades pessoais que o mercado ainda não satisfaz. Pensar, quais os serviços ou bens, que poderiam melhorar o bem-estar pessoal e qualidade de vida, é uma possível forma de se encontrar uma ideia para um negócio, pois as suas necessidades provavelmente serão semelhantes às necessidades do próximo.

Por fim, o empreendedor pode focar-se no mercado que pretende servir, observá-lo e analisá-lo. A escolha do mercado, pode neste caso, ser determinante. Identificar mercados estáticos, que tenham sofrido poucas inovações recentemente, podem constituir-se numa oportunidade de negócio. Nestes casos, a probabilidade das necessidades atuais dos consumidores não se encontrarem plenamente satisfeitas, pode ser maior. A identificação de produtos ou serviços, que a indústria não oferece, pode ser uma excelente oportunidade, para o empreendedor preencher as lacunas do mercado. Estas lacunas existem muitas vezes, devido ao produto em falta, ser requerido por um nicho pequeno do mercado, que por essa razão não é apetecível para grandes empresas, mas que pode ser ideal para uma pequena ou média empresa que se queira introduzir no mercado. (eCommerce, 2014)

Independentemente de qual a via, atrás descrita, optada pelo empreendedor, este deve registar todas as ideias, que lhe vão surgindo no processo. Nesta fase é importante assentar todas as ideias, nomeadamente ideias que pareçam pequenas ou de pouca relevância, pois estas podem levar à descoberta de outras, potencialmente viáveis, ou mesmo serem mais importantes, do que numa primeira análise possa levar a querer. Após, o registo de todas as ideias, estas devem ser analisadas e hierarquizadas. Esta deve ser organizada, tendo presente conceitos como o potencial de rentabilidade, a possibilidade de crescimento, margens de lucro, entre outros.

Existe uma probabilidade forte que a ideia apareça de forma natural.

Contudo ter alguns destes conceitos presentes, como “a necessidade não está a ser satisfeita”, ou “que mais-valia posso trazer a este serviço” se fosse eu a o realizar, pode criar a base que permita que esta apareça.

5.2.2 – Como a avaliar

5.2.2.1 – Pesquisa primária

Após ter uma ideia é necessário avaliá-la. Em muitas ocasiões os empreendedores referiram que o difícil não era ter a ideia, no entanto explicá-la ao mercado, absorver o seu feedback, modelá-la, ou mesmo rejeitá-la, podem ser processos muito desafiantes. Muitas vezes acontece que a ideia, que para o empreendedor aparenta ser extraordinária, não o é para o mercado. Esta então deve ser modificada ou rejeitada. Filipe Simões, fundador da *SAKPROJECT INTERNATIONAL*, considerou que “Transformar a nossa ideia num conceito que venda e possa vir a ter retorno” foi uma das principais dificuldades que enfrentou ao criar a empresa.

O primeiro passo na avaliação da “ideia”, é descobrir o que já existe. É então importante executar uma pesquisa primária na qual se pretende encontrar a existência ou não de soluções ou respostas para a “ideia” que tivemos. Personificar o potencial cliente e ir à procura de uma empresa, que possa satisfazer a necessidade ou “ideia” a avaliar, pode ser uma das abordagens mais eficazes, para descobrir qual a potencial concorrência à futura empresa. Este processo, pode não só ajudar a perceber se a ideia é viável, como ajudar a reformular e melhorar a “ideia” original, permitindo ver outras abordagens, à resolução do mesmo problema, que podem ser complementares à ideia inicial. Assim, deve-se encontrar o maior número possível de soluções ao problema e possivelmente algumas soluções a problemas semelhantes.

O facto de nos encontramos na era da informação e termos acesso a ferramentas como a internet, veio permitir que este processo de pesquisa e recolha de informação seja mais exaustivo e mais rápido. Dispor de informação relevante, para o qual o acesso a estas ferramentas é essencial, é cada vez mais determinante, dada a natureza global do mercado, para o sucesso do empreendimento ou da “ideia”.

Como é sugerido nos parágrafos anteriores, na grande maioria dos casos, a solução correspondente ao processo de satisfação da necessidade identificada, já se encontra presente no mercado, ou pelo menos, existem soluções que resolvem parcialmente essa necessidade. André Godinho Luz, fundador da *startup* VL-Engineering, na entrevista refere - “O mercado não é estúpido, é muito pouco provável que tenhas descoberto a pólvora, que sejas o único a ter te lembrado desse problema e da forma de o resolver”. Este sentimento de originalidade é comum a muitos empreendedores e resulta do desconhecimento de todas as variáveis, aquando da formulação da “ideia”.

Em muitas situações, os empreendedores, inicialmente pensam que foram os únicos a reparar naquele problema em particular, vindo mais tarde a aperceber-se que existem outras pessoas, que não só tiveram a mesma ideia, ou parecida, como já se encontram com o seu produto desenvolvido e disponível no mercado.

Contudo, este fato não deve ser desencorajador, por estranho que pareça muitos consideram que a existência de soluções que satisfaça uma determinada necessidade, vêm comprovar a existência dessa necessidade, que porventura não estará ainda cabalmente resolvida.

A ideia antípoda, de que se um produto/serviço nunca foi colocado no mercado, é porque provavelmente não existe mercado para o absorver, é na grande maioria das situações verdade. No entanto pode haver exceções, em casos mais raros decorrentes em geral de inovação tecnológica, em que existe a necessidade a probabilidade de alguém já ter tido uma ideia que a satisfaça é muito elevada.

No entanto esta pode não se encontrar corretamente aplicada ao mercado que o empreendedor observou, ou seja a forma como está a ser aplicada pode não ser a mais eficiente, pode ter aspetos nos quais o empreendedor possa contribuir com uma mais-valia. E, o mercado pode ser suficientemente grande para sustentar mais oferta, pois pode estar encontrar-se em crescimento, ou ainda existir qualquer outro especto, que apesar da existência de uma solução, permita a viabilidade da ideia de negócio do empreendedor.

Diogo e Guilherme Rosa, na entrevista, defenderam que se o segredo está em "apostar" na diferença, mesmo que esta seja pequena e acreditar", pois é a diferença que irá viabilizar a empresa.

Bruno Mourão Martins, Diretor da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, referiu, numa entrevista, que a grande maioria das ideias de negócio, que lhe eram apresentadas, já lhe tinham sido apresentadas anteriormente, e que esta realidade era igualmente verdade para incubadoras ou empresas de financiamento de risco elevado, que todos os dias recebem pessoas com novas ideias de negócio. Todavia este facto não impede o investimento nessas mesmas ideias ou sucesso das mesmas, servindo por vezes como prova da viabilidade do conceito.

5.2.2.2 – Estruturar o conceito da empresa

Após esta primeira pesquisa, é necessário estruturar o conceito da empresa. É preciso definir o negócio principal, no qual a empresa se baseia. Esta definição, embora dinâmica, e, portanto, modelável com percorrer do processo da criação da empresa, é importante ser estabelecida nesta fase. Esta necessidade, deriva da necessidade de expor, a potenciais clientes e investidores, o conceito do negócio, e é essencial à realização da prospeção de mercado, que ajudará a validar o projeto.

Assim na estruturação do conceito de uma empresa importa definir a visão, a missão e os objetivos.

Contudo, estabelecer em concreto o negócio e descrevê-lo de forma clara, que permita clientes e investidores compreendê-lo na sua globalidade, pode ser uma etapa desafiante. Filipe Pereira, fundador da *startup* Osteowork Portugal, considera que uma das principais dificuldades que teve durante a criação da sua empresa, foi entre outras, "Estruturar o conceito da empresa" e "Criar uma linguagem de comunicação, ou seja conseguir transmitir ao mercado, de forma eficaz e clara, no que consiste o produto, qual o seu conceito e o seu lugar neste".

Embora, possa ser cedo para estabelecer de forma definitiva a missão da empresa, defini-la pode ser um instrumento útil e numa fase precoce, é determinante. Neste contexto estabelecer os principais objetivos da empresa pode ajudar a estruturar o conceito de negócio. Dado a dimensão de orientação que a definição de objetivos e de linhas gerais estabelece esta fase é considerada, por diversos autores, como uma etapa essencial na formulação de qualquer empresa.

A missão, para além de enunciar os objetivos principais, estabelece as metas da futura organização e o rumo que esta pretende seguir. Esta definição é bastante importante, pois permitirá esclarecer tanto a colaboradores, a financiadores e possivelmente a clientes, quais as intenções da empresa. Assim facilita a construção de uma estratégia, no sentido de atingir tais objetivos, e assume um papel orientador para todos os envolventes. (Cruz, 2016)

A missão de uma empresa não tem uma forma própria, no entanto deve ser a expressão de o que o empreendedor/sócios entendem do papel da futura empresa.

Como tal esta pode ser algo como "...contribuir para o desenvolvimento da sociedade...", ou "melhorar a qualidade de vida dos cidadãos promovendo a construção de habitações a custos reduzidos e acessíveis ao maior numero de pessoas".

Para estruturar o conceito de negócio, e saber em que mercado este irá incidir, é importante estabelecer qual o modelo que permitirá rentabilizar o produto.

Para poder ter uma perceção do modelo a adotar, é necessário conhecer quais os modelos de negócio existentes.

Os modelos de negócio mais utilizados são o B2B, B2C, B2G, C2C, B2B2C ou uma combinação destes como B2B e B2C, a saber (CEA - Confederación de Empresarios de Andalucía, 2014):

- B2B – o acrónimo de *Business to Business*, representa o modelo de negócio, no qual o cliente da empresa é outra empresa. Este modelo caracteriza-se por ter um "tempo até à compra" mais elevado, uma maior concorrência, um "tamanho de venda" maior e um maior número de pessoas envolvida no processo, quando comparado a um modelo B2C. (Cordovez, 2015)
- B2C – o acrónimo de *Business to Customer*, representa o modelo de negócio, no qual o cliente é o consumidor final.
- B2G – o acrónimo de *Business to Government*, modelo de negócio, onde a empresa negocia com um governo ou um representante seu.
- C2C – o acrónimo de *Customer to Customer*, modelo de negócio, onde a empresa serve de facilitadora entre dois consumidores finais. Uma agência imobiliária, que represente tanto os interesses do comprador como do vendedor, ou uma plataforma virtual, que facilite a comunicação entre ambas as partes são exemplos da aplicação deste modelo.

- B2B2C – o acrónimo de *Business to Business to Customer*, representa o modelo de negócio, no qual o cliente da empresa é outra empresa, que por sua vez negocia com o consumidor final.

Definido o modelo de negócio, descreve-se as especificidades deste, a sua natureza, como é que este se realizará e quais são os potenciais clientes. Por fim, a resposta a questões como, quais os benefícios que o produto/serviço trazem ao cliente, ou o que o diferencia da concorrência, permitem concluir o retrato do negócio.

É no entanto importante ter presente que a realização destas etapas, nesta fase da criação da empresa não devem ser exaustivas nem definitivas. Por exemplo, a definição da missão nesta fase, tem como objetivo principal ajudar a estruturar uma explicação mais clara, que permita a potenciais clientes entenderem melhor o conceito do negócio. Entendimento crucial à etapa seguinte, que consiste em realizar um pequeno estudo de mercado.

5.2.2.3 – Estudo de mercado

Tendo estruturado o conceito de negócio e o descrito de forma clara e elucidativa, pode-se então realizar um pequeno estudo de mercado. A execução do estudo pode ser mais ou menos complexa. Muitas empresas, estabelecidas no mercado, optam por contratar este serviço a uma terceira empresa, especializada no tema. Esta abordagem só se justifica para empresas com uma dimensão de investimento importante, uma vez que é um serviço com custos não desprezíveis. Na perspetiva de uma *startup*, que é o foco desta dissertação, o custo associado à entrega deste serviço a terceiros ou a realização de um estudo muito exaustivo, é demasiado elevado.

Embora importante, este estudo, para uma empresa em criação, tipicamente carente de capital e recursos humanos, é realizado de forma muito simples. A entrevista realizada a Vasco Moreira, cofundador da Followprice, foi especialmente elucidativa sobre este aspeto. O estudo de mercado que realizou consistiu em fazer telefonemas a potenciais clientes, assim como ele descreve na entrevista: “pegámos no telefone e ligámos para um conjunto de potenciais clientes. Estes contactos, centraram-se na explicação do produto e das vantagens na sua aquisição, que neste caso se refletiam no aumento de vendas e na redução do custo de comercialização. Após as explicações, questionava-se o cliente sobre se este estaria interessado em adquirir o produto. Houve alguns que responderam negativamente, mas a maioria respondeu que sim”. Este excerto da entrevista ilustra também a importância da estruturação do conceito de negócio.

A forma como este estudo é realizado, está fortemente ligada ao mercado a que se dirige. Por exemplo, se o negócio consistir numa aplicação, a ser utilizada pelo consumidor final, ou seja se apresentar um modelo de negócio B2C, contrariamente ao caso da empresa Followprice, que apresenta um modelo de negócio B2B, é possível que não seja eficiente ligar aos potenciais clientes, para realizar o estudo. No entanto, devem-se prosseguir soluções, as mais simples e económicas possíveis. Para o caso exposto, a criação de um pequeno questionário e a sua divulgação em redes sociais, poderia ser uma solução.

Como é expectável, a variedade de métodos para se obter a informação necessária ao estudo de mercado, é diversa assim como a sua complexidade. É, no entanto, importante, ter em consideração que as conclusões que advêm deste estudo estão suscetíveis a erro, sendo que o erro tem uma probabilidade de ocorrência tanto maior quanto menor o investimento neste estudo. Quanto mais complexo for o estudo, nomeadamente quanto maior for a amostra, mais preciso este se torna e maior são os custos associados. O andamento, da função que relaciona estas duas variáveis (custos/precisão), assemelha-se a um andamento assintótico, no qual a partir de um determinado limite, o incremento na precisão é residual quando comparado ao aumento do custo.

As *startups*, devido aos escassos recursos, abdicam por norma da precisão, em detrimento da economia, no entanto, se não o fizessem provavelmente nunca chegavam a ser formadas. A fase inicial de qualquer empresa é uma fase de risco elevado, e o empreendedor tem de o aceitar, para conseguir ter sucesso.

Apesar de, ao criar a empresa, se optar em regra por uma forma simplificada de realizar estudos de mercado, existem alguns conceitos que o empreendedor pode ter em consideração quando realiza o estudo, mesmo que não os aplique diretamente. As etapas, que estão apresentadas no fluxograma a baixo, incorporam alguns destes conceitos.

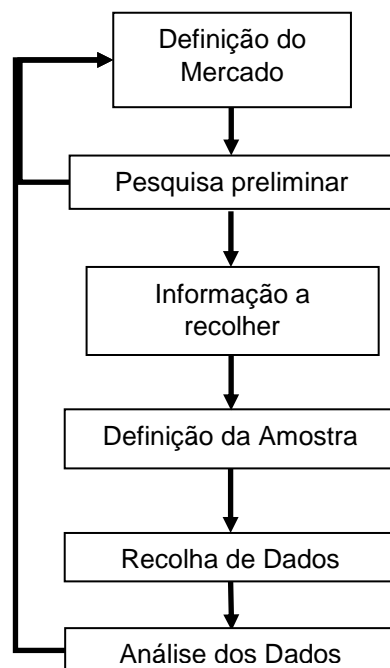


Figura 17 - Fluxograma do caminho para o estudo de mercado

A primeira etapa corresponde à definição do mercado a analisar. Questão analisada nos parágrafos acima, ver o caso concreto da Followprice, com um caso hipotético de uma empresa de software, com um modelo de negócio B2C.

A segunda etapa é uma continuidade à pesquisa primária, analisada no subcapítulo 6.2.2.1. Instituições como, o Instituto Nacional de Estatística, Ministérios e Direções Gerais, Associações setoriais ou

mesmo imprensa especializada ou generalista e relatórios de estudos de mercado já efetuados, são possíveis plataformas de apoio a esta pesquisa. (Bessa, Acedido 2016)

A realização desta pesquisa, permite aprofundar o conhecimento do potencial e viabilidade do produto. A existência de produtos semelhantes, substitutos e complementares ao produto em análise, tem uma influência importante na definição da sua viabilidade e no seu futuro desenvolvimento. Como tal a recolha de dados sobre estes produtos é fundamental. Informações como: Quem é a possível concorrência? Qual o seu volume de negócios? Que margens têm? Qual é o foco dos seus produtos? Quem são os seus clientes? Que necessidades não satisfazem? Quais os seus fortes? Quais as suas fraquezas? Entre outras, são questões para as quais se deve encontrar resposta durante esta pesquisa. Em caso, de o produto a introduzir no mercado, ser complementar a outros, é importante recolher informações sobre as histórias e tendências destes. Se tomarmos como exemplo, uma aplicação para o sistema operativo IOS da *Apple*, seria importante responder a questões como, quantas pessoas utilizam regularmente este sistema operativo? Como tem sido a evolução dos seus utilizadores? Se a tendência futura é de o número de utilizadores crescer ou diminuir?

Acabada a pesquisa primária, segue-se a etapa onde se define qual a informação relevante a recolher. Estas informações podem variar com o negócio que se está a analisar, contudo alguns autores defendem que os seguintes tópicos têm uma relevância transversal (Bessa, Acedido 2016):

- Características sociodemográficas
- Comportamento de consumo
- Processo de decisão de compra

Apesar da utilidade das informações associadas a estes tópicos, em muitos casos o foco do empreendedor centra-se no seu produto/serviço e se este é ou não apelativo ao mercado.

Estabelecida a informação a ser recolhida, procede-se com a elaboração de um inquérito. Este tem como objetivo primário, responder às questões levantadas na fase anterior. Esta fase correspondeu à realização de chamadas telefónicas aos potenciais clientes, no exemplo apresentado da Followprice.

Diversos autores, que analisam estudos de mercado, defendem que primariamente se estabeleça uma amostra, definindo diversas técnicas, que permitem melhorar a precisão dos resultados do estudo. Estas variam entre amostras aleatórias: simples, estratificadas, por clusters, ... e não aleatórias: por conveniência, por bola de neve, por quotas, ... tendo cada uma das técnicas apresentadas tem vantagens e desvantagens, sendo que o ideal é escolher a que melhor se adequa ao caso específico em estudo.

No entanto, poucos empresários gastam recursos a estudar no que consiste cada técnica e qual se adaptaria melhor à sua situação. A realização desta análise apenas faz sentido em empresas de elevada dimensão e recursos. No caso de empresas em começo de vida, a amostragem é selecionada com base no instinto e experiência do empreendedor.

Por fim as etapas finais correspondem à recolha de dados e à sua análise. Também nestas questões existem diversas nuances, como o género de perguntas que deve ser realizado, se perguntas abertas,

se perguntas fechadas, ou como proceder quando se analisa *outliers*. No entanto o mais relevante é a clareza do discurso tanto na descrição do produto/serviço, como nas questões, por forma a permitir uma análise correta do mercado.

5.2.2.4 – A decisão de avançar

Acabado o estudo de mercado e após o retrato do negócio, está-se em posse de informação suficiente para realizar uma análise introspectiva e diagnosticar, a potencialidade e viabilidade da futura empresa. Esta fase, determinará se se avança com o projeto ou se este é abandonado.

Esta decisão é crucial na construção da empresa e na vida do empreendedor. Em muitos casos a decisão de avançar com a empresa e criar algo de novo, implica uma dedicação total ao projeto. André Luz, fundador da *startup* VL – Engineering, descreve a empresa “como um bebé, o qual necessita 100% da nossa atenção”. Esta dedicação exige um trabalho contínuo, exaustivo e muitas vezes exclusivo, para tornar a empresa numa empresa de sucesso. Este é um risco que deve ser ponderado e analisado. O empreendedor, tem que ponderar no que está a abdicar e perceber se essa perda é ou não compensada pela hipótese de sucesso.

Hélder Oliveira, fundador da *startup* Auxiliary care, demonstra claramente o peso que representa esta opção. Quando questionado sobre as principais dificuldades que enfrentou na criação da empresa, respondeu que “O tempo é o maior problema. Chega a um ponto que pode ser crucial dedicar 100% do tempo à empresa, mesmo que esta ainda não seja economicamente sustentável”.

Esta é então uma questão que depende de variados fatores. Entre outros, a disponibilidade do empreendedor, se está empregado ou não, a estabilidade económica em que se encontra, o desejo de criar algo seu, são alguns dos fatores que têm um peso importante na decisão de prosseguir ou não com a criação da empresa. Outro fator decisivo é a potencialidade que a empresa possui. Diversas pessoas estudaram este fator, e foram criadas algumas ferramentas que facilitam esta avaliação.

Uma ferramenta, extremamente útil na resposta a algumas destas questões é a análise SWOT. Sendo um acrónimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, esta análise consiste em definir quais os pontos fortes e fracos, da empresa e as oportunidades e ameaças, que esta possa encontrar. (Cruz, 2016)

Esta análise, como se depreende do seu nome, foca-se tanto numa análise interna, como numa análise externa da empresa. Permite com isto identificar elementos chave e estabelecer prioridades de atuação. O hierarquizar os riscos e oportunidades, possibilita ter uma perceção mais acertada, de onde e como investir os recursos disponíveis. (Cruz, 2016)

		Factores Internos	
		Trunfos	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	FO	fO
	Ameaças	FA	fA

Quadro 2 - Tabela SWOT, (Oliveira A. M., 2008)

Um modelo, que complementa a análise introspectiva, principalmente no que se refere à análise externa à empresa, é o das “5 Forças de Porter”. (Cruz, 2016)

- **Rivalidade entre os concorrentes.** É importante conhecer o número de concorrentes, a taxa de crescimento da indústria, a diversidade de concorrentes, qual a importância que estes dão ao mercado alvo da futura empresa.
- **Poder negocial dos clientes.** Este é influenciado, pela disponibilidade de informação, que o cliente possui em relação ao produto/serviço a existência ou não de produtos/ serviços substitutos (fornecedores alternativos), a existência de uma concentração de clientes e pelo montante adquirido por estes.
- **Poder negocial dos fornecedores.** Os fornecedores podem ter uma influência muito grande no futuro da empresa. Caso existam poucos fornecedores, estes podem aumentar o preço dos seus produtos/serviços ou recusar-se a trabalhar, podendo assim colocar a empresa em risco. A margem que a empresa possui na venda do produto/serviço e os custos de mudança entre fornecedores, são também fatores importantes nas relações de poder, entre a empresa e os fornecedores.
- **Ameaça de produtos/serviços equivalentes.** A existência destes produtos/serviços é sempre uma ameaça, pois concorrem diretamente com a empresa pelos mesmos clientes.
- **Ameaça de entrada de novos concorrentes.** É importante perceber quais as barreiras de entrada no mercado. Caso estas sejam elevadas, a fixação no mercado torna-se complicada, contudo a ameaça de outras empresas entrarem no mercado, concorrendo com o produto/serviço em análise baixa significativamente, diminuindo assim o risco.

Assim com estas ferramentas o empreendedor pode tomar uma decisão mais informada e assim decidir se avança ou não com o projecto.

5.3 – O produto

A criação de uma empresa, nasce de uma ideia, que se materializa em um produto/serviço. Logo o desenvolvimento e aperfeiçoamento deste é um dos principais fatores para o sucesso da mesma. Embora, a criação de um produto/serviço de elevada qualidade não garanta o seu sucesso, a falta de qualidade é o suficiente para que todo o projeto se desmorone.

O produto/serviço e o seu desenvolvimento, é uma das etapas mais cruciais na criação de uma empresa. Como tal, este tópico foi não só referido, por grande parte dos empreendedores, como uma das etapas mais relevantes na criação da empresa, como foi discutido por José Damião, Diretor da Incubadora *Madan Parque*, durante a entrevista e por Bruno Martins, Diretor da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, durante uma conversa informal.

O produto/serviço começa a ter forma, com o desenvolvimento de uma representação limitada do mesmo. Esta representação vai evoluindo e se transformando, à medida que o conceito do produto/serviço ganha forma. Este processo designado de prototipação, está na base do desenvolvimento do produto/serviço. O processo é demonstrado no fluxograma a baixo, é um processo repetitivo de constante aperfeiçoamento, do qual o produto/serviço origina.

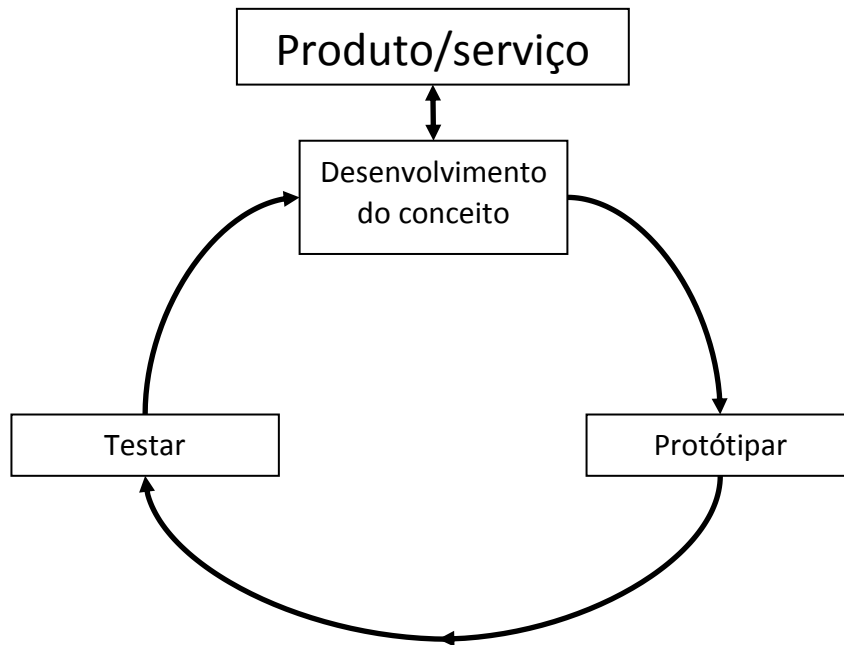


Figura 18 - Fluxograma do caminho para o produto

É importante neste processo, encontrar um grupo de teste, sendo que a caracterização deste grupo vai depender em grande medida do produto/serviço que se está a testar. As críticas destes devem então ser analisadas e tratadas. Esta análise permite descobrir, resolver problemas e acrescentar ou retirar funcionalidades. Assim torna-se possível aperfeiçoar o produto/serviço, que é sujeito a uma nova fase de testes. Este ciclo é então repetido até se encontrar um equilíbrio entre a qualidade do produto/serviço e os recursos despendidos no processo. Em casos, mais drásticos, pode chegar-se à conclusão que o produto/serviço não é viável, ou que deve ser aplicado de uma outra forma ou ainda que deve ser redirecionado para outro público-alvo.

José Damião, defende isto mesmo ao afirmar que “Um dos aspetos mais importantes e uma das etapas essenciais, que uma *startup* deve percorrer para ter sucesso, é o protótipar. É extremamente importante construir um protótipo, seja este físico ou não (caso de um site) e testá-lo num mercado reduzido, 2 ou 3 clientes. Este processo serve de teste à funcionalidade e viabilidade do produto, e cria a oportunidade para desenvolver, mudar adaptar o produto de forma a que se possa entregar no mercado.”

Nas restantes entrevistas às *startups*, esta questão foi sempre enfatizada sendo transversal aos diversos géneros de empresa. Quando inquiridos sobre quais as principais dificuldades no processo de criação da sua empresa, Filipe Pereira, fundador da Osteowork Portugal, uma empresa relacionada com osteopatia, e Diogo e Guilherme Rosa, fundadores da Europelance, empresa que articula a procura serviços com freelancers, através de uma plataforma web, referiram que o “testar o produto,

por forma a perceber a sua viabilidade” e “testar e perceber a rentabilidade, ..., voltar a testar, alterar o produto, tendo em conta o resultado dos testes e testar mais uma vez”, é determinante e é uma das principais dificuldades.

Quando inquiridos sobre um tópico, uma dica ou uma etapa importante na criação de uma empresa André Facote, cofundador da AFAC, Hélder Oliveira, fundador da Auxiliary Care e André Godinho Luz, fundador da VL – Engineering, empresas na área das tecnologias, saúde e indústria respetivamente, referiram-se a este processo de desenvolvimento do produto, como um dos tópicos mais relevantes. Estas questões vieram demonstrar a grande importância que as empresas dão ao mencionado “desenvolvimento do produto”, bem como a transversalidade da sua relevância.

A relevância pode ser acrescida quando nos referimos a produtos de natureza física, em contraste com produtos de software. Os protótipos dos ditos “produtos físicos”, podem ter custos muito elevados, e a sua produção ser muito morosa, no entanto a evolução de novas tecnologias, exemplo impressoras 3D, tem vindo a facilitar em muito todo este processo. Durante a entrevista a José Damião, foi bem perceptível que várias empresas começavam a utilizar esta tecnologia para construir os seus protótipos, pois constantam uma redução substancial do custo, quando comparado com a construção de um protótipo.

Retomando o “desenvolvimento do produto/serviço” analisemos aspectos, que o caracterizam, pois, e por ser algo muito particular, vai depender, em grande parte, da própria “ideia de negócio” e sobretudo de quem a estiver a desenvolver.

Ao descrever algumas características de empreendedores de sucesso, José Damião destacou a teimosia adaptável destes empresários, “são por norma extremamente teimosos, após ouvirem diversas vezes que a sua ideia não irá resultar continuam a batalhar por ela. Contudo possuem uma teimosia adaptável, aceitam a crítica e tentam alterar o produto de forma a que os problemas identificados se extingam”. Esta característica, destes empreendedores, é essencial ao desenvolvimento do produto/serviço e é uma das razões que tornam possível o seu sucesso.

Alguns autores recomendam também a prática de outras técnicas possivelmente importantes, como por exemplo o benchmarking. É uma técnica que permite à empresa descobrir, analisar, adotar e implantar as melhores práticas correntes. Ou seja, é uma forma de aprendizagem, que compara o processo e produtos/serviços das empresas que lideram o mercado. (Wolves Summit, 2015; Prystupa, 2015)

Esta técnica foi utilizada por Vasco Moreira no desenvolvimento da sua empresa. Este afirmou durante a entrevista “Fizemos benchmarking, realizamos comparações com outras soluções, diferentes é verdade, mas com o mesmo fim”.

Existem duas formas de *benchmarking*:

- *Competitive benchmarking* – compara empresas que produzem produtos/serviço similares, ao que a o empreendedor pretende oferecer. Este método permite à empresa adquirir dados estratégicos, compará-los e aplicar soluções rentáveis. Contudo, muitos

defendem, que este método não permite encontrar soluções verdadeiramente inovadoras, devido à análise ser limitada a um único setor. (Wolves Summit, 2015; Prystupa, 2015)

- *Functional benchmarking* – compara empresas de diferentes setores de mercado, que tenham uma perspectiva funcional, semelhante à empresa. Este processo baseia-se na crença que o processo, independentemente do tipo de negócio, possa ser semelhante. Embora este processo, produza muitas vezes soluções mais criativas, na maioria das situações, consome mais tempo e recursos. (Wolves Summit, 2015; Prystupa, 2015)

Todo este processo de desenvolvimento, não é realizado por uma só pessoa, por isso é importante que se estimule a comunicação e criatividade da equipa. A realização de *brainstormings*⁶ é, uma das técnicas mais utilizadas para concretizar estes objetivos, permite gerar uma grande quantidade de ideias e reunir diferentes conceitos de diferentes pessoas, contribuindo para o desenvolvimento do produto/serviço. (Piovesana, 2009)

5.4 – Análise económica

A análise económica do projeto é uma etapa importante no processo de criação da empresa, pois permite formular uma previsão do possível retorno da empresa, retorno esse que representa o fator base de todo o negócio, sendo a sua maximização o objetivo de qualquer empresa.

Quando questionado sobre que dica, tópico ou etapa, deve ser apresentada a futuros empreendedores Carlos Calixto, fundador da *startup* ECO, considerou que saber “como se pode executar e prever o retorno do investimento com alguma precisão”, era uma etapa essencial a qualquer empresário que procure investimento. Esta análise, sustenta a viabilidade da empresa, pois permite não só ao empreendedor prever o que deve esperar com o desenvolvimento da empresa, bem como pode facilitar a captação de novos possíveis investidores, demonstrando a viabilidade do negócio e, conseqüentemente, lucratividade deste.

A análise baseia-se, portanto, em toda a informação que se adquiriu até este momento, conforme referido anteriormente. Com base nestas informações poder-se-á realizar algumas extrapolações e previsões que podem vir a despertar ou a justificar o interesse, por parte de financiadores, na empresa.

No entanto é preciso ter em conta que, como as análises económicas são baseadas em previsões, estudos estatísticos e permissas subjetivas, temos sempre um grau de incerteza que pode ser considerado elevado. As permissas, sendo derivadas da experiência e intuição do empreendedor, também são fonte de incerteza. A incerteza gerada pelo estudo mercado, é mais um elemento que vem

⁶ Brainstormings: A técnica de brainstorming propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final.

trazer alguma suscetibilidade ao erro. Mas apesar de tudo a realização destas análises, são a melhor forma de criar alguma credibilidade ao projeto e de perceber se este pode ter futuro.

É por isso que à medida que se implementa o conceito de negócio, e se começa a obter resultados, estes devem ser comparados, analisados, e incorporados na avaliação, de forma a reduzir a incerteza das futuras previsões.

A análise económica fundamenta-se em dois pilares essenciais, o proveito e o horizonte temporal. O proveito é um conceito vasto, visto poder-se apresentar sobre diversas formas, como conforto satisfação pessoal, segurança, entre outros. Contudo, quando é realizada uma análise económica, o proveito representa uma geração de recursos, que podem ser traduzidos em “dinheiro”. Assim a análise centra-se numa correlação entre o lucro obtido e o tempo decorrido para o obter.

O fator mais importante, correlacionado com o tempo, a considerar é o horizonte temporal. É o fator que define o valor temporal, ou seja, o número de anos, sobre os quais o estudo vai incidir. Este valor pode ser obtido considerando o possível ciclo de vida da empresa, ou simplesmente tendo em conta o PRI (período de retorno do investimento). Dado o grau de incerteza desta análise, e visto este aumentar com o aumento do período temporal analisado, os primeiros anos, no qual esta se deve focar, são os mais relevantes. A apresentação de resultados, como balanços financeiros, deverá ser feita mais detalhadamente nos primeiros anos, ficando mais genérica na medida que se avança o tempo.

A análise económica, baseia-se na ideia que o investimento é “o sacrifício suportado hoje na expectativa de obter no futuro, receitas líquidas de despesas que compensem o sacrifício suportado” (Levy, O PLANO DE NEGÓCIOS, 2015). A figura a baixo ilustra, de forma simples, este conceito, apresentando três tempos cruciais, na vida de uma empresa.

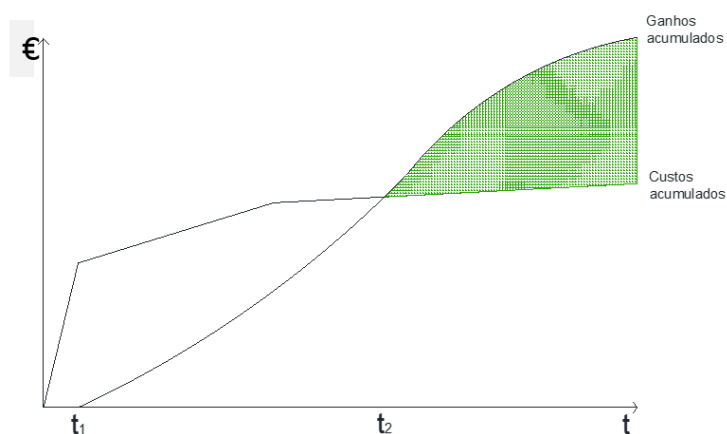


Figura 19 - Ganhos vs. custos acumulados

- Uma primeira fase, em que apenas existe custos. Altura crítica na constituição da empresa, que se caracteriza pelo desenvolvimento do produto e por uma necessidade financeira elevada.

- Uma segunda fase, na qual a empresa passa de um estado de prejuízo para um estado de lucro, onde os proveitos excedem os custos. Esta transição observa-se, quando a derivada dos ganhos acumulados, ultrapassam em valor a derivada dos custos acumulados. Indicadores representados na figura a cima.
- Uma terceira fase, em que os ganhos acumulados excedem os custos acumulados. É a fase que justifica o investimento realizado. Alcançar esta etapa e maximizar a área salientada a verde, é o objetivo primário de qualquer empresa.

5.4.1 – O preço

Estabelecidos os conceitos principais a considerar na análise económica, passa-se à fase seguinte. Um dos pontos mais importantes, a definir durante a análise que terá um impacto decisivo no futuro da empresa, é o preço.

O estabelecimento de um preço para um produto/serviço, pode ser um desafio complicado. Por um lado, um preço demasiado baixo pode comprometer margens de lucro e tornar o produto inviável, por outro um preço demasiado elevado pode afastar possíveis clientes. Além desta visão simplista, o quadro complica-se decorrente de possíveis fenómenos em que preços mais baixos não só reduzam margens, mas também afastem clientes. Todas estas possibilidades devem ser consideradas quando se opta pela determinação do “preço” a atribuir.

Existem algumas, técnicas que podem facilitar a descoberta deste valor.

Vasco Moreira na Followprice comparou custos de soluções, que apesar de diferentes da sua, tinham o mesmo fim, conseguindo assim obter uma ideia, de quanto os seus clientes poderiam estar dispostos a despendar, para usufruir do seu serviço.

Um outro exemplo, apresentado durante a entrevista a José Damião, foi o de uma empresa, parceira da incubadora *Madan Parque*. O serviço prestado por esta, realiza-se através de um site. Assim, com o objetivo de perceber qual o preço que melhor se adequava ao seu produto, a empresa publicou três sites, que apesar de fornecerem o mesmo serviço, apresentavam preços diferentes de acesso. Para espanto dos seus criadores o site que teve uma maior procura foi o que apresentava um preço mais elevado.

Outro aspeto que se deve ter em consideração é a forma de pagamento. Um produto/serviço pode ser pago através de uma renda, de um pagamento único, correlacionado com a sua performance, ou de outra forma a acordar. O importante é que a forma de pagamento se adeque ao produto e à empresa.

Vasco Moreira na Followprice, optou por uma solução mista, “A solução a que chegámos foi uma solução híbrida. Parte do preço é composto por uma renda mensal fixa, outra parte corresponde a uma comissão de cada venda gerada através do nosso serviço. A renda, apesar de não ser um valor muito avultado, é uma receita importante, pois garante o pagamento de alguns custos. A segunda componente, acaba por estar diretamente relacionada com a mais-valia que o nosso produto proporciona ao cliente”. Este é um exemplo de que muitas vezes o preço ideal foge do convencional,

sendo importante ter uma visão inovadora no estabelecimento do preço e correspondente forma de pagamento. A partilha ou transferência de risco pode ser a característica diferenciadora num produto.

5.4.2 – Estudo financeiro

Definido o preço, pode prosseguir-se com o estudo financeiro. Este visa formular uma previsão do retorno do investimento. Este processo, como foi referido anteriormente, baseie-se na experiência de quem o realiza e nas conclusões retiradas dos estudos previamente realizados e contém muitas permissas a observar.

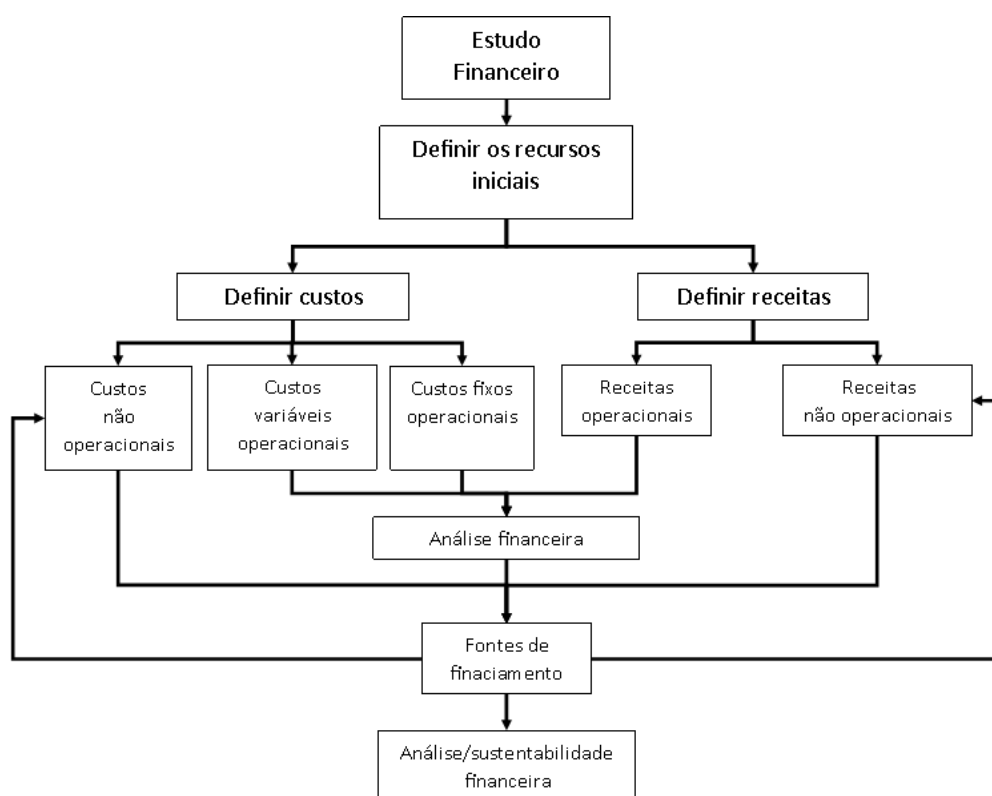


Figura 20 - Fluxograma do caminho para o estudo financeiro

O primeiro passo consiste em definir os recursos iniciais.

Qual o capital necessário à criação da empresa. A empresa pode necessitar de recursos primários, que permitam o desenvolvimento do negócio, que podem ser, um local para instalar a empresa, equipamentos como, computadores, servidores, máquinas industriais, projetos, protótipos, financiamento de salários até “break even”, entre outros. No entanto a quantificação, destes recursos, o mais aproximado possível da realidade é crucial.

Após a definição dos recursos iniciais é preciso analisar os eventuais ou possíveis fluxos de caixa, que se irão verificar. Estes baseiam-se nos custos e nas receitas resultantes do negócio, bem como de outros custos operacionais ou não e permitem uma perceção da rentabilidade e viabilidade potencial do negócio.

Os custos operacionais, focam-se em todos os custos de operação e manutenção do negócio, sendo que a estimativa destes, deve-se quando possível, basear-se num historial de custos semelhantes. A experiência no ramo, por parte dos sócios, influencia significativamente a precisão destas previsões. Estes custos muitas vezes traduzem-se em custos com empregados, materiais para manutenção, reparações, matérias primas, serviços de terceiros, alugueres de espaço ou material, gestão e administração, seguros, controlo de qualidade, entre outros. (Sartori, 2014)

Estes custos, têm duas naturezas, custos fixos e custos variáveis, sendo que esta distinção é extremamente importante. Os custos fixos, são despesas que não variam com o volume de produção, é o caso da renda de um espaço, que, independentemente da produção ou venda do produto, é um valor fixo; os custos variáveis são na maior parte das vezes a matéria prima que varia consoante a produção, a despesa com a mão-de-obra, o armazenamento, as deslocações, as comissões a pagar, entre outros. Assim os custos fixos podem ser potencialmente mais perigosos, e como tal é importante estarem bem discriminados ou identificados.

É preciso não esquecer que aos tipos de custos referidos podem existir custos pontuais ou não previstos que é preciso valorizar, que se podem traduzir por exemplo na necessidade de renovar imprevistamente um equipamento, uma viatura, etc.

Após a definição dos custos operacionais, definem-se as receitas operacionais. Fluxos de caixa positivos, que se caracterizam por serem uma contrapartida proporcionada pelos utilizadores em troca de um serviço ou produto. Pagamentos de rendas de espaço ou infraestruturas, ou pagamentos por serviços ou produtos, são exemplos de receitas operacionais. Estas receitas são diretamente proporcionais ao volume de negócio, sendo que um incremento deste leva a um incremento nas receitas. (Sartori, 2014)

Após uma primeira análise dos fluxos operacionais, segue-se a caracterização dos custos e receitas não operacionais. Devido a estes, em parte surgirem de transações financeiras, nomeadamente no que diz respeito aos custos, deve-se ter em consideração, a etapa seguinte, onde se define quais as possíveis fontes de financiamento do projeto.

Nesta fase é necessário saber quanto capital será necessário angariar. Este somado ao capital próprio deverá ser o suficiente, para cobrir o necessário aos recursos iniciais (tempo compreendido entre t_0 e t_2), somado ao prejuízo acumulado, durante a fase em que a empresa apresenta custos superiores à receita (tempo compreendido entre t_2 e t_3). Este conceito é ilustrado na figura seguinte.

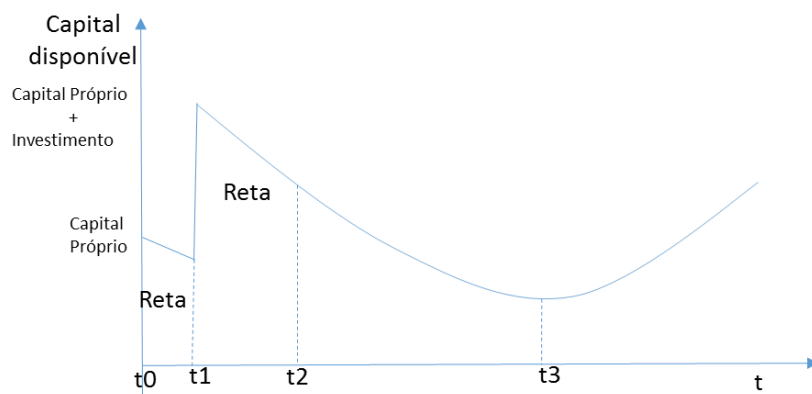


Figura 21 - Ilustração do capital disponível de uma empresa

As fontes de financiamento podem ser de diversas naturezas, desde capitais próprios a subsídios do Estado ou empréstimos da banca. Nesta fase é muito complicado saber ao certo quais os custos que o financiamento pode provocar, sendo uma informação que deve ser atualizada, à medida que se conseguem parecerias e investidores. Apesar desta dificuldade é sempre importante projetar alguns cenários, que permitam contabilizar, de alguma forma, este fator. Uma forma possível de o fazer, é perceber que valor terá de ser adiantado pelos sócios, e determinar o restante necessário.

Tanto os custos como as receitas não operacionais, podem ser de diversa natureza, como por exemplo, fiscais ou financeiras. Custos como impostos, multas, juros de empréstimos ou receitas como subsídios, juros de depósitos, diferença de cambio favoráveis, entre outros devem ser caracterizadas e definidas, para se poder fazer uma análise global sobre a sustentabilidade da futura empresa.

A questão dos custos e receitas não operacionais, é extremamente importante. Filipe Pereira, fundador da Osteowork Portugal, realça a importância, na sua entrevista, de ter “a noção de quais os encargos fiscais a empresa se irá deparar, ou pelo menos dar uma noção generalista de quais serão os possíveis encargos”.

Para finalizar o ciclo de encargos e receitas, pode-se também contabilizar o valor residual dos ativos.

Após a definição dos possíveis fluxos da empresa, estamos finalmente em condições de realizar uma análise financeira, que nos permitirá justificar a sustentabilidade da empresa. Para tal existem diversas ferramentas que podem servir de auxílio. O cálculo de indicadores financeiros como o VAL⁷, o TIR⁸ ou o PRI⁹, são algumas destas ferramentas, que permitem, de forma simples, analisar a viabilidade do investimento.

Incorporando, a taxa de atualização, na formulação do seu cálculo, estes indicadores têm em consideração fatores como inflação, risco e rendimento alternativo, possibilitando uma análise simples e realista dos dados. Contudo, de forma similar ao procedido com os fluxos, é necessário prever valores para estas taxas, o que pode aumentar o erro. Assim é importante sustentar estas previsões, por

⁷ VAL: Valor Actual Líquido

⁸ TIR: Taxa Interna de Rendibilidade

⁹ PRI: Prazo de retorno do investimento

exemplo através valores médios para a inflação ou de taxas de rendimento comparáveis baseadas em investimentos concretos.

Assim torna-se possível avaliar o investimento de uma forma quantificada. Sendo que, se por exemplo o VAL for positivo, o investimento é viável.

5.5 – Investimento

O investimento, numa empresa é crucial ao seu sucesso. Qualquer empresa, embora em quantidades diferentes, necessita de capital para crescer, desenvolver e se estabelecer no mercado.

O capital necessário à empresa, previamente estimado no capítulo anterior, pode ser angariado de diversas formas e ter inúmeras fontes. Contudo a fontes de investimento mais correntes são capitais próprios, empréstimos a amigos e familiares, prémios, fundos de apoio governamentais, empréstimos ou financiamentos bancários, empresas de capital de risco e *business angels*¹⁰.

Idealmente a empresa apenas necessitaria de capitais próprios, como fonte de financiamento, atingindo o *break-even point* antes de estes se esgotarem. Este não só representa o capital previamente disponível, como representa o capital mais barato que a empresa consegue obter. Durante a entrevista com Vasco Moreira, este referiu que “O ideal é não ter fontes de investimento. Isso era o ideal, pois seria a prova viva que tinhas um negócio bom, que estavas a acrescentar valor ao mercado e este pagava-te por isso. Assim estavas a ganhar dinheiro podendo pagar os teus custos”.

Em certos casos a presença em concursos de inovação, ou outros dedicados a empresas, pode levar a ganho de prémios monetários, sendo estes uma ajuda ao financiamento da empresa e uma alavancagem da sua credibilidade.

A oferta de outros serviços, que divergem do core business da empresa, também pode ajudar a empresa a se conseguir financiar, assim como explica José Damião “No que diz respeito a financiamento, muitas *startups* recorrem aos próprios clientes, sendo que por vezes, além da oferta futura do seu produto, oferecem outros serviços que vão suportando a empresa”.

Empréstimos a amigos e familiares, bem como apoios públicos, podem por vezes representar uma ajuda importante na questão do financiamento. Por norma estas fontes de financiamento apresentam melhores condições que as alternativas, sendo normalmente mais tolerantes e flexíveis em relação a pagamentos ou juros.

Contudo na grande maioria das situações estes investimentos não são suficientes. Seja devido à existência de um elevado período de implementação do produto no mercado, a necessidade de um elevado investimento inicial ou por razões de competitividade, em muitos casos as empresas são obrigadas a procurar financiamento.

¹⁰ Business angel refere-se a um investimento numa empresa, por parte de um indivíduo particular, que não possua qualquer tipo de relacionamento familiar com os empreendedores. É normalmente uma pessoa que geriu uma empresa e ou foi um empreendedor, durante grande parte da sua carreira. Por norma têm pelo menos um dia por semana disponível para exercer assuntos relacionados com business angel.

Empresas como *startups*, encontram-se por norma nesta situação. Vasco Moreira descreve na sua entrevista que as “*startups*, são empresas, que por norma, querem-se com um desenvolvimento muito rápido e explosivo. Por isto, muitas vezes, existe quem esteja disposto a investir, comprando parte da empresa. Esta injeção de dinheiro vem permitir, que o negócio aconteça rápido e em antecipação, garantindo a vantagem competitiva necessária. Um exemplo, de uma vantagem, que esta estratégia proporciona, é a maior rapidez com que o produto chega e dispersa no mercado.

Esta pressão constante de angariar capital, está muito presente nas empresas. Das 13 entrevistas, realizadas no decorrer do II STARTUP MEET UP LISBOA, 7 empresas referiram a questão do financiamento, como uma das questões mais relevantes na criação de uma empresa. Esta questão, a par de questões relacionadas com o marketing, foi a mencionada o maior número de vezes, por empresas distintas.

Filipe Simões, fundador da *startup* SAKPROJECT INTERNATIONAL, explica que a questão do financiamento “é um problema constante. Após se encontrar o primeiro investimento é importante partir de imediato à procura do próximo, para que com isto se evite uma quebra no financiamento necessário que coloque em risco todo o projeto”.

Esgotadas as opções, mais benéficas, a empresa deve encontrar novas fontes de financiamento, procurar crédito junto de uma entidade bancária é provavelmente o passo a seguir. Estas instituições, muitas vezes, têm linhas de crédito, dedicadas exclusivamente a empresas em criação, como é o caso das linhas PME crescimento 2015, que me foram apresentadas por Luís Coelho e Rute Martins, durante a reunião que realizámos. Linhas de crédito exclusivas para PME, que apresentam condições específicas a estas empresas, onde o risco é partilhado com sociedades de Garantia Mútua, que assumem até 70% deste, facilitando assim a obtenção de crédito.

Outra forma de financiamento, passa pela partilha de quotas com empresas de *Adventure Capitals*. Vasco Moreira, durante a entrevista explica este conceito e exemplifica com a experiência da Followprice, “Existem hoje em dia *adventure capitals*, que no fundo oferecem dinheiro em troca de *equity*¹¹ das empresas, para tentares colocar o teu produto no mercado rapidamente. Nós fomos á procura em Portugal e lá fora, e tivemos vários interessados. Acabamos por escolher 2 investidores que em conjunto investiram 700 000€ na empresa a troco de uma percentagem. Este investimento teve como principal objetivo, criar uma equipa, que após um período acordado fosse capaz de entrar no mercado e começar a gerar rendimento”.

Esta forma de obter capital, a par do recurso a *Business Angels*, é provavelmente a mais cara a longo prazo. Contudo, estas soluções possuem uma enorme vantagem, em ambos os casos além do investimento conseguido, a empresa adquire um sócio, um parceiro que trará conhecimento e influência a empresa. Esta é uma vantagem importante, dado por norma estes investidores, serem experientes

¹¹ Equity: Termo em inglês que significa a diferença entre o valor de um bem e do passivo associado a este . Por exemplo, a equity de um proprietário em relação a sua casa é a diferença entre o valor atual da casa menos o montante de sua hipoteca. Neste contexto pode equity pode ser traduzida por quota. Private equity é um tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores ou seja ainda estão fechada ao mercado de capitais

no que respeita a gestão e crescimento de empresas, bem como são influentes no mundo empresarial. No entanto esta mais-valia implica, que o investidor influencie diretamente a gestão e estratégia da empresa, retirando algum controlo aos seus fundadores.

Qualquer uma das formas de investimento implica uma confiança do investidor no sucesso da empresa. No caso do investimento bancário, por vezes este exige também algumas garantias. No decorrer da reunião com Luís Coelho e Rute Martins, foram referidas algumas das questões que o banco mais valorizava no processo de aprovação do investimento. Questões como se o produto/serviço é escalável, que garantias o empreendedor pode fornecer, por exemplo se tem possibilidade de hipotecar algum imóvel ou se possui alguém que esteja disposto a ser seu fiador, qual o curriculum que apresenta e o plano de negócios que a empresa possui, são algumas das questões mais valorizadas pelo banco.

Por norma no caso das empresas de *adventure capital* e no caso do *Business Angel*, a aprovação do investimento é feita tendo em consideração muitos dos mesmos aspetos, no entanto questões como garantias, pelo menos no sentido apresentado a cima, não são exigidas. Também por esta razão, caso a empresa tenha sucesso, esta forma de financiamento é mais cara que a bancária.

A questão do investimento é complexa, e por norma está constantemente presente no dia à dia das empresas. Existem diversos artigos sobre o tema que podem ajudar o empreendedor a se preparar para este processo.

Um conselho importante apresentado repetidamente por estes autores é a questão do *timing* do investimento. Ir à procura de investimento demasiado cedo pode ser prejudicial para a empresa. Por exemplo procurar investimento, apenas com a ideia definida, é na grande maioria dos casos inútil. Os potenciais investidores focam-se em minimizar o risco em cada investimento que fazem. Uma empresa que não tenha o conceito comprovado no mercado, ou pelo menos um protótipo desenvolvido, representa um risco elevado, reduzindo assim a probabilidade de encontrar investidores, ou levando a um aumento significativo no custo do capital. (Czaplinski , 2015)

É crucial que a empresa, apresente ao investidor um protótipo, que permita a este, perceber como o produto funciona, mesmo não contendo todas as funcionalidades. No que respeita as funcionalidades em falta, esta deve criar um modelo funcional, de forma a poder explicá-las aos interessados. (Czaplinski , 2015)

A par do produto é extremamente positivo salientar a mais-valia que o empreendedor traz à ideia, e que permite que a decisão de investir nele seja a mais vantajosa. É importante realçar, o que diferencia esta solução de um potencial concorrente, ou empresas que possa vir a copiar a ideia. (Czaplinski , 2015)

Chegada a altura em que o autofinanciamento, não apresenta a solução mais eficiente para alcançar o sucesso, é importante encontrar o investidor certo. Assim, alguns autores sugerem os seguintes passos para melhorar as probabilidades de sucesso (Basnás, 2015):

- Auto preparação. A intenção principal é captar a atenção de um investidor. Este provavelmente já analisou centenas de projetos similares, e como tal só irá selecionar aqueles que se apresentam melhor estruturados.
- Descrever as necessidades de forma clara e honesta. É apenas dinheiro que está à procura? Quanto exatamente? e para realizar o quê? Que *milestones*¹² o dinheiro permitirá alcançar? Talvez também seja importante estabelecer conexões com possíveis clientes, ou com a manufatura, conexões que o investidor possa ter acesso. Descrever exatamente o que se necessita, é muitíssimo importante, pois mostra ao investidor que o conceito foi bem estudado e todo o seu processo pensado. Ser honesto, um investidor experiente irá identificar imediatamente “*pitfalls*¹³”. É importante mostrar que estes foram previstos. É também crucial referir a concorrência que a empresa enfrenta.
- Aproveitar todas as oportunidades para apresentar o seu produto. É aconselhável ter um *Pitch*¹⁴ de pequena, média e longa duração, que possa ser apresentado consoante a ocasião e o tempo que o ouvinte tem disponível.
- Estar presente online, para que quem oiça falar no seu negócio, possa investigar e retirar mais informações, é crucial.
- A forma como se apresenta a empresas, também é extremamente importante, apresentar a empresa como uma história, em detrimento de apresentar apenas factos, explicando como se chegou à ideia, que problema inspirou esta solução, etc., é a forma mais eficaz de conseguir a aprovação do investimento.
- Participar em eventos locais e tentar expandir a rede de networking. Procurar por investidores nestes eventos e abordá-los.
- Fazer uma pesquisa em plataformas de *startups*, como a *angellist*, *crunchbase*, *f6s*, *linkedin*, etc.
- Fazer uma pequena lista de investidores interessantes e tentar reunir-se com eles através de algum conhecido.
- Verificar o historial da investidora. Quais os projetos em que investiram de facto e a que áreas pertencem. Se o projeto se enquadrar em alguma dessas áreas, verificar se existe algum desses projetos que possam ter sinergias com o da empresa.
- Investigar a equipa administrativa. Investigue o seu percurso, se geriram ou não a sua própria empresa. Se sim existe uma maior probabilidade de serem simpáticos com as dificuldades que enfrenta. Investigar também quais são as suas conexões e se estas lhe interessam.

Estas sugestões permitem assim aumentar a probabilidade de encontrar um bom investimento.

¹² Milestones: Representa um marco. É uma ferramenta usada na gestão de projetos para identificar marcos importantes no projeto, como o início do projeto ou o fim.

¹³ Pitfalls: É um imprevisto ou problema escondido, ou que não é evidente, numa primeira observação.

¹⁴ Pitch: Representa um discurso. Neste caso, um discurso claro que apresente a empresa, e a sua ideia de negocio.

Capítulo 6 – Estruturação dos passos

6.1 – Burocracia

A burocracia relacionada com a criação de empresas pode ser crucial à formação desta. Em Portugal a problemática “burocracia” introduz um nível de complexidade particularmente elevado, como refere Vasco Moreira, quando questionado sobre as principais dificuldades na criação da empresa “Existe sempre muita burocracia envolvida e “n” outras coisas, que podem servir como *bottleneck* de um projeto”.

Questões como certificados e licenças podem levar à ruína de uma empresa, tendo sido referidas por Filipe Simões, fundador da startup SAKPROJECT INTERNATIONAL, e por Carlos Calixto, fundador da ECO, como uma das questões cruciais ao sucesso da empresa. Carlos Calixto, descreve no decorrer da entrevista a sua experiência pessoal com esta questão, “Após, comprometer-me com alguns futuros clientes, com entrega do produto, deparei-me com a necessidade de necessitar de alguns certificados de uso. Devido à burocracia, em Portugal, demorei 1 ano, com o auxílio de diversos advogados, a registar o saco (o produto). Este caso acabou por se resolver, contudo Carlos Calisto explica que a situação quase arruinou a possibilidade de sucesso da empresa.

A questão primária que se correlaciona diretamente com a questão da burocracia, é a forma jurídica que a empresa assumirá.

Esta decisão não deve ser tomada de “ânimo leve”, dado ter implicações na responsabilidade por dívidas adquiridas, no nível de fiscalidade e na obtenção de investimento.

Para escolher qual a forma jurídica que melhor se aplica ao futuro negócio, tem de se conhecer quais as formas jurídicas possíveis que a empresa pode assumir, bem como as implicações de cada uma. Estas são apresentadas no quadro seguinte, e descritas nos parágrafos que se seguem.

Forma Jurídica	Nº mínimo de indivíduos				Capital Social Mínimo	Responsabilidade			Valor mínimo de Quotas
	Individual		Coletivo			Ilimitada	Limitada com restrições	Limitada	
	Permitido sócios de industria	Não permitido sócios de industria	Permitido sócios de industria	Não permitido sócios de industria					
Empresário em nome individual	1				0,00 €	x			
Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	1				5.000,00 €		x		
Sociedade unipessoal por quotas	1		1		1,00 €			x	
Sociedade em nome coletivo	2				0,00 €	x			
Sociedade por Quotas		2		2	2,00 €			x	
Sociedade anónima		5		1	50.000,00 €			x	
Sociedade comandita	2/6		2/6		0,00 €	x		x	
Cooperativa		2/5			0,00 €	x			

Quadro 3 - Formas jurídicas

Existem dois grandes grupos, empresas individuais e sociedades (Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação) (IAPMEI, 2011)(informações recolhidas, na reunião com a Dr^a. Alexandra Batista Santos, a 07/10/2016):

A. Empresas individuais

- Empresário em nome individual.
 - Não está sujeito a registo obrigatório. (recibos verdes)
 - É uma empresa titulada por um só indivíduo
 - Não existe um montante mínimo para o capital social
 - Não existe uma separação entre os bens pessoais e os bens do negócio, estando estes afetos à atividade económica. Logo, o empresário individual responde ilimitadamente, sobre as dívidas contraídas durante a atividade, com todo o seu património, inclusive aquele que não se encontra afeto a exploração da empresa, como casas ou carros. A responsabilidade do empresário confunde-se então com a responsabilidade da sua empresa.
 - A firma ou nome comercial, deverá ser constituída pelo nome civil completo ou abreviado do empresário individual, podendo acrescentar-lhe uma expressão ou alcunha alusiva ao seu negócio ou à forma como pretende divulgar a empresa no meio empresarial.
 - Os empresários individuais que não exerçam uma atividade comercial, mas que tenham uma atividade económica lucrativa, podem ter uma denominação, ou expressão que faça referência ao ramo de atividade, de acordo com as condições previstas no art. 39.º do Decreto-Lei n.º 129/98, de 13 de Maio.

- Estabelecimento individual de responsabilidade limitada. (atualmente praticamente inexistente, dado o aparecimento de novas formas jurídicas, mais vantajosas)
 - É uma empresa titulada por um só indivíduo.
 - Esta pessoa singular, explora a sua empresa ou atividade, contudo não lhe é reconhecida personalidade jurídica.
 - Pelas dívidas resultantes, de atividades compreendidas no objeto do estabelecimento individual de responsabilidade limitada, respondem apenas os bens a ele afetados.
 - Como consequência do ponto anterior, existem mecanismos de controlo, que garantem a total afetação do património ao fim respetivo, bem como normas que asseguram a terceiros uma tutela eficaz.
 - Caso se prove que o princípio da separação patrimonial não foi devidamente observado na gestão do estabelecimento, em situação de falência, provocada por uma causa relacionada com a atividade exercida naquele estabelecimento, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas nesse exercício.

- O capital social mínimo é de 5.000€. Pode ser numerário, bens ou direitos que possam ser alvo de penhora. Contudo, é obrigatório que 2/3 deste, ou seja, 3.333,33€ seja em dinheiro (n.º 1 e n.º 3 do art. 3.º do Decreto-Lei n.º 248/86, de 25 de Agosto).
- O capital social terá de estar disponível na data de formação da empresa, leia-se, na data de execução do ato constitutivo, sendo este de foro particular ou uma escritura pública.
 - O montante do capital, constituído por dinheiro, terá de se encontrar numa conta especial, no qual só poderá ser movimentado após o registo definitivo do ato constitutivo.
 - O montante do capital, constituído por bens ou direitos, terão de se encontrar descrito num relatório, elaborado pelo revisor oficial de contas. Este deverá instruir um pedido de registo, no caso de constituição por escritura pública, deve apresentá-lo ao notário.
- A constituição do estabelecimento é obrigatoriamente registada no Registo Comercial e publicada no Diário da República.
- Deve-se elaborar, em cada ano civil, as contas do estabelecimento, constituídas pelo balanço e demonstração dos resultados líquidos. Deve-se inclusive indicar o destino dos lucros, sujeito a um parecer de um revisor oficial de contas. Estes documentos devem ser entregues na conservatória do registo comercial nos primeiros três meses de cada ano civil. Só podem ser desafetados da atividade os lucros a distribuir.
- Uma fração dos lucros, superior a 20%, terá de ser colocada num fundo de reserva, até que este represente metade do capital do estabelecimento.
- A firma ou nome comercial, deverá ser constituída pelo nome civil completo ou abreviado do empresário individual, podendo acrescentar-lhe uma expressão ou alcunha alusiva ao seu negócio ou à forma como pretende divulgar a empresa no meio empresarial. Contudo neste caso é obrigatório o aditamento “Estabelecimento individual de responsabilidade limitada”.

B. Sociedades

- Sociedade unipessoal por quotas.
 - É uma empresa que contem um único sócio. Este pode ser uma pessoa individual ou coletiva.
 - O sócio é titular de todo o capital social.
 - A responsabilidade do sócio é limitada ao montante do capital social.
 - Apenas o património da sociedade responde pelas dívidas desta.
 - Não existe capital social mínimo, exceto quando a lei o prevê. Este é dependente do objeto social da empresa, por exemplo no caso do objeto social ser transporte rodoviário de mercadorias, o capital social mínimo é de 125 000€.

- Metade das entradas podem ser em espécie. No caso das entradas em dinheiro, podem ser diferidas até ao final do 1º exercício económico. No caso das entradas em espécie, não é possível deferir, sendo necessário um documento específico, como um relatório de um ROC para validar a entrada.
 - O quantitativo global, feito em dinheiro ou em espécie, deve perfazer o capital mínimo fixado na lei.
 - O valor da quotas pode ser variável mas nunca inferior a 1€
 - A firma ou nome comercial, deverá conter a expressão “sociedade unipessoal” ou a palavra “unipessoal”, antes da palavra “limitada” ou da abreviatura “Lda.”.
- Sociedade em nome coletivo. (atualmente muito raras, pouca expressão)
 - Sociedade constituída no mínimo por dois sócios.
 - Não existe capital social mínimo, exceto quando a lei o prevê. Este é dependente do objeto social da empresa, por exemplo no caso do objeto social ser transporte rodoviário de mercadorias, o capital social mínimo é de 125 000€.
 - Representa uma sociedade de responsabilidade ilimitada. Os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores sociais.
 - Os sócios têm uma responsabilidade ilimitada, pois além de responderem com as suas entradas, respondem com o seu património pessoal.
 - É uma resposta subsidiária, pois o património pessoal só é afetado, no caso de insuficiência do património de sociedade, uma vez excutido¹⁵ o capital social.
 - Solidariamente, pois cada sócio, além de responder integralmente pelas suas obrigações, pode ser demandado individualmente pelos credores sociais.
 - Os sócios, que respondam, não só pelas obrigações da sociedade que lhes corresponde, mas também, a uma parte que corresponde a outros sócios, têm o direito de regresso contra os outros sócios. Ou seja têm o direito de exigir destes o pagamento da parte que lhes cabe nas referidas obrigações.
 - É permitida a entrada de sócios de indústria.
 - O valor destas entradas não é contabilizado no capital social.
 - Deve-se, no pacto social, atribuir à contribuição em indústria um valor, para efeitos de repartição de lucros e perdas.

¹⁵ Excutir: Executar na justiça os bens do devedor, que foram oferecidos como garantia numa dívida.

- Nas relações com terceiros, a responsabilidade dos sócios de indústria é idêntica à dos restantes sócios.
 - No plano interno só respondem pelas perdas sociais, se assim for convencionado no contrato de sociedade.
 - A firma ou nome comercial, deverá ser composto pelo nome, completo ou abreviado, o apelido ou a firma, de pelo menos um sócio, seguido da expressão “e companhia”, de abreviatura “Cia.” Ou qualquer outro que indique a existência de mais sócios, por exemplo a expressão “e irmãos”.
- Sociedade por Quotas.
 - Sociedade constituída pelo mínimo de dois sócios. Os sócios podem ser pessoas singulares ou coletivas.
 - Não são permitidos sócios de indústria.
 - A responsabilidade dos sócios está limitada ao capital social, exceto em casos que a lei prevê o contrário. Logo apenas o património da sociedade, responde pelas dívidas aos credores.
 - O capital social é definido livremente pelos sócios, exceto empresas reguladas por legislação especial. Depende do objeto social da empresa, por exemplo no caso do objeto social ser transporte rodoviário de mercadorias, o capital social mínimo é de 125 000€.
 - O valor das cotas pode ser variável, mas tem de ser superior a 1€.
 - No contrato de sociedade tem de estar mencionado o montante de cada quota e a identificação de cada titular.
 - A firma ou nome comercial, deverá conter a expressão “limitada” ou a abreviatura “Lda.”.
- Sociedade anónima.
 - Provavelmente não é a mais adequada para uma startup, visto ser mais vocacionada para a realização de avultados investimentos. É comum o capital ser titulado por vasto número de pequenos investidores, ou um reduzido número de grandes investidores.
 - Os títulos que representam este tipo de sociedade, são chamados de ações e caracterizam-se pela facilidade da sua transmissão.
 - É uma sociedade de responsabilidade limitada. A responsabilidade dos sócios está limitada ao valor das ações por si subscritas.
 - Os bens sociais são os únicos que respondem perante a dívida da empresa.
 - Não são permitidos sócios de indústria.
 - São necessários no mínimo cinco sócios, exceto se o sócio for uma sociedade, neste caso é permitida a existência de apenas um único sócio.
 - Os sócios são vulgarmente designados de acionistas.

- O capital social mínimo é de 50 000€, expeto no caso em que o valor mínimo definido em consideração ao objeto da sociedade, seja superior, como é o caso do transporte rodoviário de mercadorias. Este está dividido em ações de igual valor nominal.
- O valor mínimo por ação é de 1 cêntimo.
- A subscrição de ações pode ser pública ou particular.
 - A subscrição é particular, caso os fundadores possuam a totalidade do capital social inicial.
 - A subscrição é pública, caso os promotores não estejam em condições de subscrever a totalidade social inicial e as ações são oferecidas ao público para subscrição. Será então, uma sociedade com capital social 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 ações.
 - Ações normativas, nas quais o emitente tem a possibilidade de saber em qualquer altura qual a identidade de todos os titulares. As ações transmitem-se por uma declaração do seu transmitente, escrita no título, a favor do transmissário, seguida de registo junto do emitente ou de um intermediário financeiro que o represente, podendo, no entanto, ser condicionada pela sociedade a observância de determinados requisitos.
 - Ações ao portador, nas quais o emitente não tem a possibilidade de conhecer a identidade dos titulares. As ações transmitem-se simplesmente através da transferência do título.
- As ações podem aparecer segundo uma de duas formas.
 - Ações representadas por um documento em papel, ações tituladas.
 - Ações representadas por registos em conta. A transmissão opera pelo registo na conta do adquirente, junto da entidade registadora.
- No momento da constituição da sociedade, 30% do capital social mínimo, tem de estar depositado em dinheiro. Antes de celebrar o contrato, a soma das entradas em dinheiro, deve ser depositada em instituição de crédito, numa conta aberta, em nome da futura sociedade, devendo ser exibido a um notário o comprovativo do depósito, por ocasião da escritura ou através da declaração dos sócios, prestada sobre a sua responsabilidade.
- O contrato social deve conter os seguintes elementos.
 - Categorias de ações criadas, , seu número e direitos.
 - Os tipos de ações, normativas ou ao portador, e as regras para a eventual conversão.
 - O prazo para a realização do capital apenas subscrito

- A eventual autorização para a emissão de obrigações.
 - a estrutura adotada para a administração e fiscalização da sociedade.
 - As firmas ou nome comercial, pode ser composto pelo nome completo de todos ou de alguns dos sócios. Ser composto por uma expressão relativo ao ramo de atividade. Ou ser composto por um misto das duas situações anteriores, sendo composto pelo nome de alguns sócios e pela referida expressão, seguida pela expressão “sociedade anónima” ou pela abreviatura “SA.”.
- Sociedade comandita.
 - Sociedade mista, pois reúne sócios de responsabilidade limitada, e sócios de responsabilidade ilimitada.
 - Os sócios de responsabilidade limitada, designam-se de comanditários, e contribuem com capital. Estes respondem apenas pela sua entrada.
 - Os sócios de responsabilidade ilimitada, designados de comanditados, contribuem com bens ou serviços e assumem a gestão e a direção efetiva da sociedade. Estes respondem pelas dívidas da sociedade ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios em nome coletivo.
 - Pode ser uma sociedade simples, onde não há representação do capital por ações
 - Ou pode ser uma sociedade por ações, onde só as participações dos sócios comanditários são representadas por ações.
 - Caso seja uma sociedade comandita simples o número mínimo de sócios é 2. Caso se trate de uma sociedade comandita por ações deve ser constituída por um número mínimo de 5 sócios comanditários e 1 comanditado.
 - A firma ou nome comercial, deverá ser composto pelo nome, completo ou abreviado, ou pela firma, de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada. No caso de sociedades em comandita simples é obrigatório o aditamento “em Comandita ” o “& Comandita”. No caso de sociedades em comandita por ações é obrigatório o aditamento “em Comandita por ações” ou “& Comandita por ações”.
- Cooperativa.
 - As cooperativas podem ser de dois tipos, de primeiro grau ou de grau superior.
 - Têm um mínimo de cinco membros, no primeiro caso e de dois membros no segundo.
 - Esta forma de sociedade, está fora do enquadramento principal desta dissertação, visto ser uma sociedade sem fins lucrativos.
 - A responsabilidade dos seus membros é limitada ao montante do capital subscrito.

- As cooperativas visam ganhos ou poupanças de despesa que surgiram no património dos membros e não no da cooperativa.
- A denominação tem obrigatoriamente de ser seguida da expressão “Cooperativa”, “União de Cooperativas”, “Federação de Cooperativas”, ou “Confederação de Cooperativas”, seguido da forma de responsabilidade “Limitada” o “Ilimitada”, ou da respetiva abreviatura.

Conhecendo as formas jurídicas, é necessário optar por uma. O fluxograma seguinte tem como objetivo facilitar esta escolha, através de uma sequência de questões. A resposta a estas questões relevantes encaminha o leitor a uma determinada forma jurídica. Este pode então avaliar as suas características acima e decidir se esta é ou não a mais indicada à sua empresa.

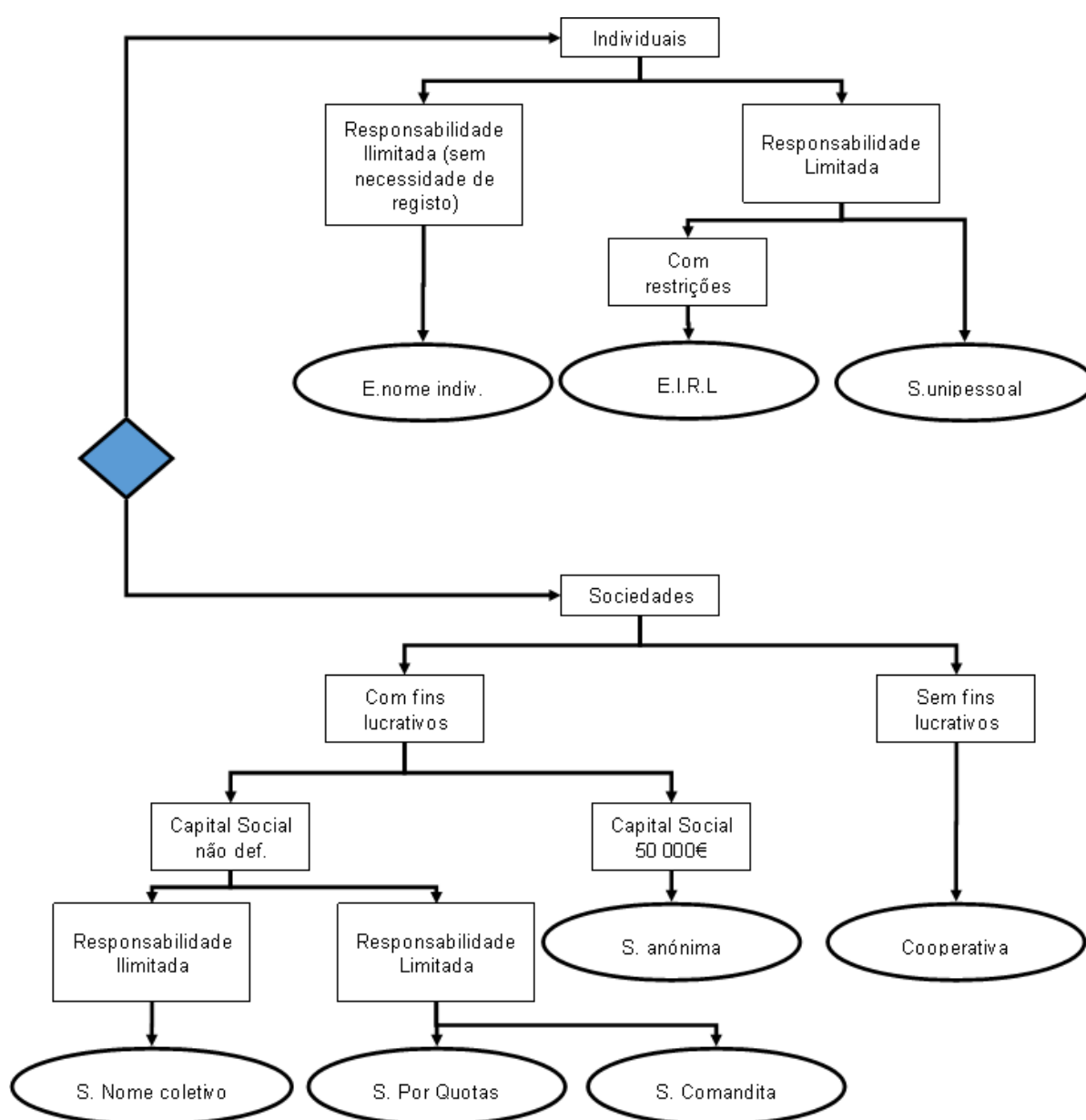


Figura 22 - Fluxograma do caminho para a forma jurídica

Após optar por qual a forma jurídica mais indicada para a sua empresa, é necessário perceber quais as formalidades legais para a sua criação efetiva.

Após a realização destes procedimentos, prossegue-se com a criação da empresa. Esta vai diferenciar-se inicialmente, consoante estejamos a criar uma empresa com responsabilidade individual, ou uma empresa com responsabilidade partilhada, como é o caso das sociedades.

No caso de se optar pela constituição de uma empresa em nome individual ou de um estabelecimento em nome individual de responsabilidade limitada, devem-se seguir os seguintes procedimentos (IAPMEI, 2011) (CÂMARA MUNICIPAL DE SANTARÉM, 2009) (Cidade_das_profissões, 2012):

- Pedido de certificado de admissibilidade de firma ou denominação.
 - Este documento só é necessário, caso o empresário pretenda inscrever-se no Registo Comercial com a firma ou nome comercial diferente do seu nome civil completo ou abreviado.
 - Este deve ser feito no instituto dos registos e do notário, ou num centro de formalidades.
 - O certificado tem um prazo de 180 dias para efeitos de registo e, é válido por um ano após a celebração da escritura.

- Pedido do cartão de identificação.
 - Tem como objetivo permitir a identificação do empresário, como tal contem a indicação do número de identificação de pessoa coletiva, NIPC, o nome ou firma do empresário, o domicílio, a caracterização jurídica, a atividade principal, o número de identidade e o código da sua atividade económica.

- Declaração do início de atividade e inscrição no ficheiro central de pessoas coletivas.
 - Assim regulariza-se a situação fiscal do empresário, dando cumprimento às suas obrigações fiscais.
 - Realiza-se ou junto da Repartição de Finanças da área da sede da empresa ou por via do Gabinete da Direção Geral dos Impostos no centro de Formalidade Legais.

- Registo comercial.
 - Tem como finalidade dar a conhecer a situação jurídica da empresa.
 - Realiza-se na Conservatória do Registo Comercial ou através do gabinete de apoio ao registo comercial.
 - Este ato tem efeitos constitutivos pois a empresa só passa a existir juridicamente a partir deste momento.

- Comunicação obrigatória ao instituto de desenvolvimento e inspeções do trabalho.

- Dado a empresa estar sujeita à fiscalização do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições no Trabalho, deve declarar à respetiva delegação da área a morada do estabelecimento ou os locais de trabalho, o ramo de atividade, o seu domicílio e o número de trabalhadores.
- Esta declaração deverá ser feita antes do início da atividade.
- Inscrição do empresário na segurança social.
 - Tem a finalidade de identificar o empresário como beneficiário dos regimes de proteção social.
 - Realiza-se num centro regional de segurança social. Na área da sede da empresa.
- Inscrição da empresa individual na segurança social.
 - Tem a finalidade de identificar a empresa como contribuinte da segurança social.
 - Caso o empresário tenha trabalhadores a seu serviço, fica responsável pelo pagamento das respetivas contribuições.

No caso de se optar pela constituição de uma sociedade, existem algumas diferenças na formalidade da criação da empresa. Primeiro tem de se optar por qual processo de constituição de empresas se pretende. Os processos disponíveis são os seguintes (Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, 2012) (Cidade_das_profissões, 2012) (CÂMARA MUNICIPAL DE SANTARÉM, 2009) (IAPMEI, 2011):

- Empresa na hora.
- Empresa na hora com marca na hora.
- Por documento particular.
- Por escritura pública.

Estes processos embora diferentes muitas vezes têm etapas iguais ou semelhantes.

- Empresa na hora.
 - Escolha do pacto social / certificado de admissibilidade da firma.
 - De acordo com a forma jurídica escolhida, deve-se escolher um dos pactos sociais pré-aprovados.
 - Em alternativa pode-se requerer a aprovação de um nome, Certificado de Admissibilidade de Firma ou denominação. Para tal este deve ser requerido ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas, RNPC.
 - Se se optar pela segunda via, um dos futuros sócios, ou o seu representante legal deve, presencialmente, pedir no gabinete do RNPC, no Centro de Formalidades de Empresas, o Certificado de

Admissibilidade. Aqui serão feitas pesquisas, por formas despistar nomes iguais ou confundíveis, com o intuito de garantir a aprovação do nome. Uma vez diferido o pedido do certificado, o nome foi aprovado permitindo constituir a sociedade.

- Assinatura do pacto constitutivo da sociedade
 - No posto de atendimento da Empresa na Hora, assina-se o pacto constitutivo. É então atribuído cartão da empresa eletrónico e feito o pedido do cartão físico, que será emitido na Imprensa Nacional da Casa da Moeda, INCM.
 - Para a realização da assinatura devem estar todos os sócios presentes. Estes devem apresentar os documentos de identificação e cartões de contribuintes válidos.
- Depósito do capital social.
 - Irá depender da forma jurídica que a empresa apresenta.
 - No caso de esta ser, uma sociedade por quotas ou unipessoal por quotas, o depósito terá de ser feito até ao final do primeiro exercício económico
 - No caso de esta ser, uma sociedade anónima, o depósito terá de ser realizado nos primeiros 5 dias úteis após a constituição da empresa.
- Declaração de atividade.
 - A declaração deve ser executada, preferencialmente, por um TOC, assinado por este e com a sua vinheta. Alternativamente preenche-se um impresso respetivo, que terá de ser assinado e certificado por um TOC, juntamente com cópia do seu cartão de cidadão.
 - Esta deverá ser apresentada na Repartição de finanças ou no Gabinete da Direção Regional de Assuntos Fiscais, no Centro de Formalidade de Empresas.
- Comunicação obrigatória ao Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições do Trabalho.
 - Esta declaração deverá ser feita antes do início da atividade.
- Inscrição na segurança social.
 - Deverá ser feita a inscrição dos membros dos respetivos órgãos estatutários, gerentes ou administradores.
 - Esta deverá ser efetuada no prazo de 10 dias úteis após a o início de atividade.
 - Realiza-se num centro regional de segurança social. Na área da sede da empresa. Ou no Gabinete de Segurança Social no Centro de Formalidades de Empresas.
- Adesão ao tribunal Arbitral.
- Exclusões.

- As Sociedades Anónimas Europeias, não podem ser constituídas por este procedimento.
- Empresa na Hora com marca na hora
 - Com este regime é possível adquirir uma marca registada, no ato da constituição da sociedade. Esta fica associada com o nome da sociedade e só pode ser dissociada depois da constituição da empresa.
 - O nome tem de ser escolhido entre uma lista de nomes pré-aprovados que têm associada uma marca registada.
 - Com exceção do tópico a cima o procedimento, deste processo, na criação da empresa é idêntico ao processo da Empresa na Hora.
 - No caso da forma jurídica ser uma sociedade anónima, este procedimento não é uma opção.
- Constituição por Documento Particular.
 - Pedido do Certificado de Admissibilidade.
 - Certificado de Admissibilidade de Firma ou denominação deve ser requerido ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas, RNPC.
 - Um dos futuros sócios, ou o seu representante legal deve, presencialmente, pedir no gabinete do RNPC, no Centro de Formalidades de Empresas, o Certificado de Admissibilidade. Aqui serão feitas pesquisas, por formas despistar nomes iguais ou confundíveis, com o intuito de garantir a aprovação do nome. Uma vez diferido o pedido do certificado, o nome foi aprovado permitindo constituir a sociedade.
 - Depósito do capital social.
 - Irá depender da forma jurídica que a empresa apresenta.
 - No caso de esta ser, uma sociedade por quotas ou unipessoal por quotas, o capital deverá ser depositado, numa conta da sociedade, aberta previamente ao pacto constitutivo. Será necessário que o Certificado de Admissibilidade já tenha sido aprovado.
 - No caso de esta ser, uma sociedade anónima, o capital deverá ser depositado, numa conta da sociedade, aberta previamente ao pacto constitutivo, ou em alternativa dever-se-á declarar, no ato constitutivo, a intenção de o fazer, sob a responsabilidade do próprio, no prazo de 5 dias.
 - Registo do Pacto Constitutivo.
 - Elementos necessários para o registo do Pacto Constitutivo.
 - Minutas, que podem ser fornecidas no centro de atendimento do Centro de formalidades de Empresas ou no site do Instituto

- dos Registos e do Notário, na página Manuais de procedimentos e minutas de registo comercial.
- Fotocópias do cartão de cidadão dos sócios.
 - No caso de um dos sócios ser uma entidade coletiva, é necessário o pacto social, que preveja a possibilidade de participação no capital de outras sociedades com objetivos diferentes, a ata da Assembleia Geral deliberando essa participação e o valor da respetiva quota a certidão do Registo Comercial atualizada ou o código da certidão permanente.
 - Este deverá ser realizado no Gabinete de Apoio ao Registo Comercial.
 - No caso de o pacto ser assinado na altura, é necessário a presença de todos os sócios.
 - No caso de o pacto já ter sido assinado e reconhecido perante entidades competentes para o efeito, o registo terá de ser realizado no prazo de 2 meses após as assinaturas, bastando a presença de um sócio ou gerente.
 - Declaração de início de atividade.
 - A declaração deve ser executada, preferencialmente, por um TOC, assinado por este e com a sua vinheta. Alternativamente preenche-se um impresso respetivo, que terá de ser assinado e certificado por um TOC, juntamente com cópia do seu cartão de cidadão.
 - Esta deverá ser apresentada na Repartição de finanças ou no Gabinete da Direção Regional de Assuntos Fiscais, no Centro de Formalidade de Empresas.
 - Pode ser realizada no próprio dia ou nos 15 dias subsequentes.
 - Inscrição na Segurança Social.
 - Deverá ser feita a inscrição dos membros dos respetivos órgãos estatutários, gerentes ou administradores, bem como a da própria sociedade.
 - Esta deverá ser efetuada no prazo de 10 dias úteis após o início de atividade.
 - Realiza-se num Centro Regional de Segurança Social, na área da sede da empresa, ou no Gabinete de Segurança Social no Centro de Formalidades de Empresas.
 - Constituição por Escritura Pública.
 - Pedido do Certificado de Admissibilidade.
 - Certificado de Admissibilidade de Firma ou denominação deve ser requerido ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas, RNPC.

- Um dos futuros sócios, ou o seu representante legal deve, presencialmente, pedir no gabinete do RNPC, no Centro de Formalidades de Empresas, o Certificado de Admissibilidade. Aqui serão feitas pesquisas, por formas despistar nomes iguais ou confundíveis, com o intuito de garantir a aprovação do nome. Uma vez diferido o pedido do certificado, o nome foi aprovado permitindo constituir a sociedade.
- Marcação da escritura.
 - Documentos necessários.
 - O formulário preenchido, fornecido na altura da abertura do processo, com a indicação da minuta escolhida, de entre as que foram disponibilizadas. Fotocópia do cartão de cidadão dos outorgantes. No caso de um dos sócios ser uma entidade coletiva, é necessário o pacto social, que preveja a possibilidade de participação no capital de outras sociedades com objetivos diferentes, a ata da Assembleia Geral deliberando essa participação e o valor da respetiva quota a certidão do Registo Comercial atualizada ou o código da certidão permanente.
- Depósito do capital social.
 - Irá depender da forma jurídica que a empresa apresenta.
 - No caso de esta ser, uma sociedade por quotas ou unipessoal por quotas, o capital deverá ser depositado, numa conta da sociedade, aberta previamente ao pacto constitutivo. Deverá ser o detentor do Certificado de Admissibilidade, já aprovado, que dará acesso a este certificado por via eletrónica.
 - No caso de esta ser, uma sociedade anónima, o capital deverá ser depositado, numa conta da sociedade, aberta previamente ao pacto constitutivo, ou em alternativa dever-se-á declarar, no ato constitutivo, a intenção de o fazer, sob a responsabilidade do próprio, no prazo de 5 dias.
- Escritura Pública
 - A realizar no Gabinete de Apoio ao Registo Comercial, GARC, no Centro de Formalidades de Empresas.
 - É obrigatória a presença dos outorgantes, com os respetivos cartões de cidadão válidos.
- Registo da Escritura
 - A realizar no Gabinete de Apoio ao Registo Comercial.
 - Este terá de se realizar no prazo de dois meses após a outorga da escritura.

- É apenas necessário a presença de um sócio ou gerente.
- Declaração de início de atividade.
 - A declaração deve ser executada, preferencialmente, por um TOC, assinado por este e com a sua vinheta. Alternativamente preenche-se um impresso respetivo, que terá de ser assinado e certificado por um TOC, juntamente com cópia do seu cartão de cidadão.
 - Esta deverá ser apresentada na Repartição de finanças ou no Gabinete da Direção Regional de Assuntos Fiscais, no Centro de Formalidade de Empresas.
 - Pode ser realizada no próprio dia ou nos 15 dias subsequentes.
- Inscrição na segurança social.
 - Deverá ser feita a inscrição dos membros dos respetivos órgãos estatutários, gerentes ou administradores, bem como a da própria sociedade.
 - Esta deverá ser efetuada no prazo de 10 dias úteis após o início de atividade.
 - Realiza-se num Centro Regional de Segurança Social. Na área da sede da empresa, ou no Gabinete de Segurança Social no Centro de Formalidades de Empresas.

A realização destas etapas torna-se mais fácil, se se optar por realizá-las através da rede nacional de Lojas da Empresa. As Lojas da Empresa, são lojas de atendimento que reúnem, num único local, vários Serviços ou Organismos da Administração Pública, necessários às formalidades da criação de uma empresa.

Após a realização de todas as formalidades, é importante despender um pouco de tempo a perceber é a questão fiscal. Por vezes existem situações que possam ser favoráveis ao projeto, nesta matéria. Benefícios fiscais ou outros incentivos são atribuídos a determinados setores de atividade e podem ser extremamente benéficos para o sucesso da empresa.

Filipe Pereira, fundador da Osteowork Portugal, refere esta questão na entrevista, “Dar a noção de quais os encargos fiscais com que a empresa se irá deparar, ou pelo menos dar uma noção generalista de quais serão os possíveis encargos”, dado considerar que nem sempre os empreendedores estão cientes do que irão encontrar.

6.2 – Local

A questão do “local” é uma questão muito relevante. Esta fundamenta-se em três pilares fundamentais, mercado, proximidade e economia. No decorrer, das entrevistas, foram discutidos estes três fatores, na perspetiva particular de cada empresa.

A primeira questão, sendo a mais generalista e crítica ao sucesso da empresa, é a questão do mercado. Perceber o mercado existente, no local onde se planeia sediar a empresa é extremamente importante. André Facote, fundador de AFAC, salienta a necessidade de “Explicar a importância do local. O que pode ser um negócio no Japão pode não o ser em Portugal”. Esta questão está relacionada, muitas vezes com a cultura do povo local, sendo que a perceção e sensibilidade do empreendedor a esta é crucial ao seu sucesso. Cada povo tem características próprias, bem determinadas, que podem levar a que um projeto seja adequado num determinado ambiente e não o seja noutra. Assim as informações recolhidas durante o estudo de mercado são essenciais a esta etapa.

As duas questões seguintes, proximidade e economia, podem-se confundir. A proximidade aos clientes ou a fornecedores, é extremamente importante, e pode influenciar diretamente a economia da empresa. Por exemplo uma razão pela qual a Followprice se deslocou para Lisboa, prende-se com esta questão, como explica Vasco Moreira, “Tivemos esta preocupação de vir para Lisboa, ..., devido a assim podermos estar mais próximos dos nossos clientes, que se encontravam maioritariamente na capital”. Isto permitiu terem uma resposta mais rápida, e económica. Questões como a proximidade a fornecedores ou a matéria-prima, vias de comunicação, autoestradas ou portos marítimos, podem ser também extremamente relevantes, consoante o projeto e devem ser ponderadas na decisão do local a escolher.

No entanto, a questão da proximidade, ultrapassa os temas descritos. Particularmente na época em que vivemos, a proximidade a outras empresas é cada vez mais relevante. Esta crescente importância é notória com o aparecimento e crescimento exponencial de incubadoras e aceleradoras. Dentro deste universo, a própria associação a uma incubadora em detrimento de outra, pode significar uma vantagem competitiva. Estas têm características próprias, sendo mais ou menos adequadas a cada género de empresa. Um exemplo deste fenómeno é o caso da incubadora *Madan Parque*, que beneficia, segundo o seu Diretor José Damião, de uma forte proximidade à Faculdade, que refere, “As principais vantagens de pertencer a esta incubadora passam pela proximidade com a Faculdade”, tornando-se assim ideal para empresas com uma forte componente de investigação, ou que pretendam fazer futuras parcerias com a Universidade.

Além, desta faceta específica de cada incubadora, características como a facilidade em estabelecer ligações ou uma maior conectividade, são vantagens importantes e comuns à grande maioria das incubadoras. Vasco Moreira explica esta perspetiva durante a entrevista, “Sobretudo é muito importante estar a trabalhar perto com as pessoas que ajudam e alimentam o eco sistema das startups. Existe uma espécie de entre ajuda, nestes ambientes. Por exemplo, como existem aqui, no Beta-i, muitas startups incubadas, por vezes podem existir clientes potenciais em comum, o que pode ser uma oportunidade para troca de contactos. Estar neste ambiente permite uma componente de networking poderosa, o que é extremamente importante. Se estiveres isolado a dificuldade de conseguires chegar a quem precisas torna-se muito maior”.

Por fim, existe uma questão económica pura, o local onde a empresa se encontra sediada, tem um custo, que tem de ser determinado consoante a localização da empresa. Vários fatores determinam os custos associados que têm que ser considerados na contabilidade da empresa. Por norma o aluguer

de espaço em incubadoras é mais económico, especialmente se tivermos em conta que um ambiente como este possibilita a partilha de serviços. Por exemplo, caso uma empresa necessite de uma sala de reuniões, a possibilidade de a partilhar com outras empresas, e portanto partilhar os custos associados a esta, pode ser uma enorme vantagem. A somar à questão restrita do espaço a partilha, de serviços administrativos pode também ser uma mais-valia, dado a falta de recursos que caracteriza uma empresa embrionária.

Uma outra questão que pode influenciar a decisão do local a escolher, relacionada com a questão económica, é a atratividade da empresa aos colaboradores. Vasco Moreira refere esta situação durante a entrevista explicando “que será mais fácil atrair colaboradores para o nosso projeto, principalmente devido às melhores condições de acessibilidade”. Esta facilidade, caso não existisse teria de ser recompensada de outra forma, provavelmente monetariamente.

Todas estas questões devem ser ponderadas, a quando a tomada de decisão do local.

6.3 – Plano de negócios

A elaboração do plano de negócios, é uma das etapas mais importantes na criação de uma empresa. Incorporando muito do que foi realizado nas etapas anteriores, o plano de negócio irá servir de instrumento para avaliar a viabilidade da futura empresa. Este, servirá para delinear todos os objetivos da empresa e descrever detalhadamente, como é que se irá alcançar esses objetivos. Como tal, este documento servirá de apoio aos investidores, na avaliação da potencialidade do negócio. (Levy, O PLANO DE NEGÓCIOS, 2015)

A realização do plano de negócio, foi considerada uma das etapas mais importantes na criação da empresa por Filipe Pereira, fundador da Osteowork Portugal, e foi referida como uma componente essencial na aprovação ao investimento por Luís Coelho e Rute Martins, durante a nossa reunião.

Visto o plano de negócio servir de apresentação ao conceito da empresa, dando a conhecer o negócio, este deve ser claro e conciso, focando-se nos interesses do investidor (Oliveira A. M., 2008). Em certos casos pode ser benéfico a existência de dois planos de negócio distintos. Um mais extenso e detalhado, que contemple vários cenários possíveis, incluindo os mais pessimistas, para servir de apoio ao empreendedor, outro, mais conciso, mais cuidado, otimista, mais focado em responder a potenciais perguntas de investidores.

O plano de negócio é portanto, um agregado de módulos, que no seu conjunto descreve o projeto e expõe o seu potencial.

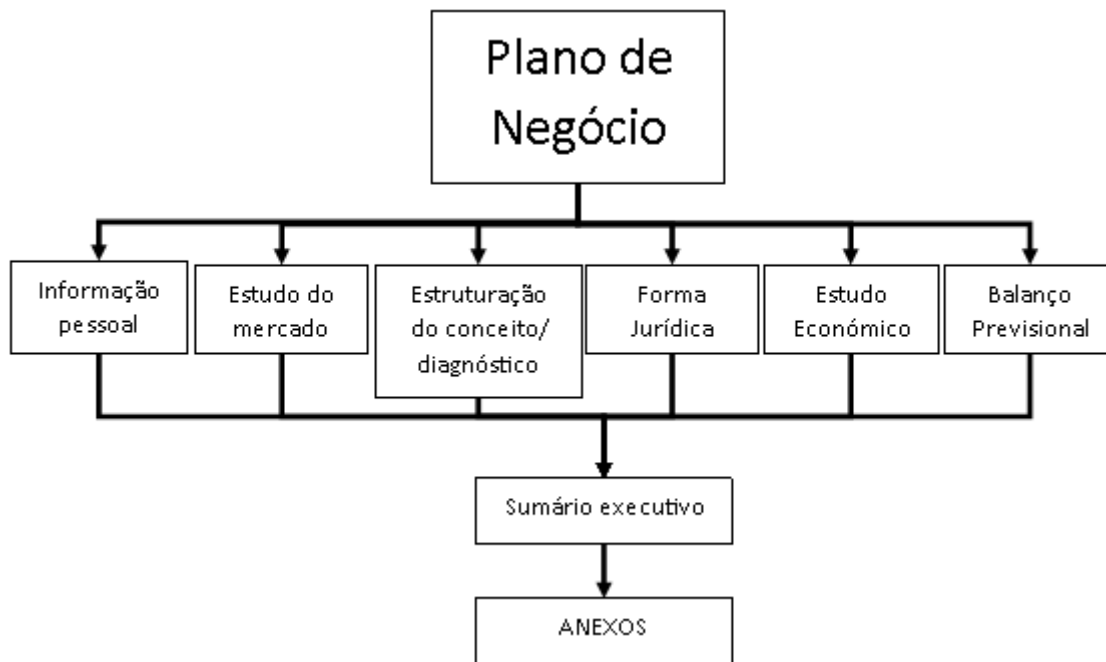


Figura 23 - Fluxograma do caminho para o plano de negócio

Os módulos referidos na figura 23, serão analisados neste capítulo, com exceção da Estruturação do conceito / Diagnóstico, Estudo de Mercado, Forma Jurídica e Estudo Económico, que já se encontram discutidos nos capítulos 5.2.2.2, 5.2.2.3, 6.1 e 5.4.2 respetivamente, onde podem ser consultados.

6.3.1 – Sumário executivo

O capítulo mais importante do plano de negócio é o sumário executivo. Este será o primeiro a ser lido e o último a ser escrito, por forma a realçar os pontos fortes do plano de negócio. Com menos de 500 palavras, deve resumir todo o conteúdo do plano de negócios. Este deve descrever sumariamente, qual é a situação de partida da empresa, qual é a visão para esta e o que possibilitará o seu sucesso. (Cruz, 2016)

Caso a sua leitura não seja fácil e clara, pode dissuadir os investidores a ler e analisar o restante documento. (Cruz, 2016) Assim sendo deve-se fazer um investimento mais significativo na produção deste capítulo, por forma a captar o interesse de potenciais investidores.

O sumário executivo deve responder a questões tais como (Levy, O PLANO DE NEGÓCIOS, 2015) (Cruz, 2016):

- O que é o negócio e a sua área de atividade?
- Qual é a sua missão?
- Qual é a envolvente do negócio e o mercado potencial?
- Quais os principais aspetos que permitirão à empresa destacar-se e se tornar numa empresa vencedora?
- Quais os recursos necessários?
- Qual o período de retorno do investimento?

- Quais os pontos fortes e fracos do projeto?

6.3.2 – Informação pessoal

Este capítulo relevante, dado que o sucesso da empresa, principalmente numa fase inicial, vai depender essencialmente do empreendedor. (Oliveira A. M., 2008) Durante a reunião com Luís Coelho e Rute Martins, um dos aspetos cruciais discutidos, foi a importância do empreendedor e do seu curriculum. A confiança que o investidor poderá ter numa empresa, principalmente quando esta se encontra na sua fase inicial, está diretamente relacionada com o curriculum do empreendedor, que poderá condicionar a aprovação do investimento.

Quando se refere ao empreendedor, neste capítulo, deve-se ter em consideração que se está a referir a um só indivíduo, caso a empresa esteja a ser promovida apenas por uma pessoa individual, ou ao conjunto dos sócios, caso a empresa esteja por um conjunto de pessoas. Se a situação em questão se enquadrar no segundo caso, deve-se descrever a informação pessoal de todos os intervenientes.

O capítulo inicia-se com a identificação do empreendedor, onde deverá constar informações como o nome, morada, contactos, idade, etc. Após a identificação básica do empreendedor, poder-se-á especificar qual a sua principal atividade, algumas atividades secundárias, caso sejam relevantes para o negócio e as áreas de formação deste. (Levy, O PLANO DE NEGÓCIOS, 2015) (Oliveira A. M., 2008)

Por fim é importante salientar qual a motivação principal do empreendedor, para a criação da empresa, bem como a efetuar uma análise introspectiva debruçada sobre os pontos fortes e fracos do empreendedor que possam influenciar o negócio. (Levy, O PLANO DE NEGÓCIOS, 2015)

6.3.2 – Balanço provisional

Neste capítulo do plano de negócio, deve ser apresentado, caso exista, um resumo do histórico recente, do balanço financeiro da empresa, bem como um resumo das suas projeções previstas no estudo financeiro.

Podem ser efetuados alguns cálculos de indicadores financeiros que espelhem a saúde e potencialidade da empresa. Indicadores como, resultados operacionais, resultados líquidos, rentabilidade financeira. Acrescido de alguns rácios importantes como rácios de liquidez, de endividamento e de rentabilidade. Sendo que devem ser calculados com base em valores da atividade da empresa, caso estes existam e ou nos fluxos previstos no estudo financeiro.

Estes indicadores, podem ser cruciais à decisão de um investidor. O investidor em muitos casos, baseia a decisão do investimento na empresa, nestes indicadores. Todavia dado a natureza prematura de uma empresa em constituição, e visto a pouca fiabilidade destes valores numa fase precoce da empresa, esta questão perde alguma importância.

O desenvolvimento e esclarecimento de alguns destes temas, nomeadamente o referente aos indicadores financeiros, estão detalhados no capítulo 7.6, Tesouraria.

6.4 – Equipa

O sucesso de uma empresa, está fortemente relacionado com o que a equipa consegue alcançar em conjunto, portanto a sua criação é um processo crucial. A ideia que o empreendedor, descobre o problema, encontra uma solução e implementa-a, é na grande maioria das situações irrealista.

No decorrer da sua entrevista, Vasco Moreira refere-se a esta situação como utópica, referindo que “Pode acontecer, mas acho que não é assim que as coisas devem acontecer. Na minha perspetiva, uma pessoa individualmente nunca é boa a fazer tudo”. Defende que existem diferentes aspetos, na criação de uma empresa e cada membro da equipa tem o seu papel, por isso “é fundamental perceber, que alguém têm a ideia, alguém é bom a vender a ideia e alguém é bom a desenvolver a ideia”. Assim a formação de uma equipa sólida é imperativo.

Em muitos casos a equipa nasce, com dois ou três conhecidos ou amigos, que têm a ideia e decidem criar uma empresa, ou ainda quando o empreendedor, tem uma ideia de negócio e convida alguém que conhece, para o ajudar a tornar a sua visão numa realidade. Em ambos os casos, os elementos da equipa reconhecem uma qualidade intrínseca nos seus parceiros, e têm uma absoluta confiança nas suas capacidades.

Apesar de o nascimento da equipa nem sempre se efetuar desta forma, esta situação é muito comum. Um exemplo que corrobora esta ideia encontra-se na formação da equipa, que desenvolveu tanto a Add Café, como a Followprice. Vasco Moreira descreve, que “na primeira empresa, lidei principalmente com pessoas, que já conhecia. Os fundadores já os conhecia de uma forma ou de outra e eram pessoas nas quais eu reconhecia muito valor. Sempre considerei que em conjunto traziam valor à empresa e ao que pretendíamos fazer” e “no caso da Followprice, foi um colega, extremamente competente, que me desafiou para o projeto”. Em ambos os casos a génese da equipa assentou num grupo de indivíduos que se conheciam previamente à formação da empresa.

No entanto, qualquer empresa, chega a uma situação em que a equipa original se torna insuficiente. Nesta altura é importante recrutar novos colaboradores e esta tarefa pode revelar-se desafiante, assim como defende Michael Vavercak e Matus Vavercak, no decorrer da sua entrevista, onde consideraram que a maior dificuldade que encontraram na criação da empresa foi “encontrar os colaboradores certos e conseguir colaboradores de confiança. É muito complicado encontrar os colaboradores certos, principalmente quando são contratados para trabalharem numa área de especialidade que não se domina”, opinião partilhada em parte por André Luz, fundador da VL – Engineering.

Assim é importante focar-se no processo de recrutamento, pois como Vasco Moreira cita, “mais importante que seres bom é rodeares-te dos bons”, ensinamento que aprendeu com o professor Mira Amaral.

A forma como este recrutamento é realizado pode assumir diversas feições. No entanto a escolha de um colaborador é sempre um risco, por melhor que seja o seu *curriculum vitae* ou recomendações.

Assim é importante confiar no seu instinto e aceitar a possibilidade do erro, sendo que a probabilidade de ocorrência deste reduz com a experiência.

Mais que escolher os candidatos certos para o lugar, o processo de recrutamento consiste em atrair os melhores colaboradores. Este objetivo em particular pode ser complicado de alcançar, principalmente porque a empresa se encontra numa fase de crescimento e como tal esta muito limitada monetariamente. Como resposta a estas restrições económicas, José Damião, defende que a empresa deve compensar um baixo salário com algo, a que se referiu como salário emocional. “Salário emocional é uma forma inovadora de conseguir os melhores colaboradores possíveis. Podendo referir-se a um horário flexível, a permitir levar o cão para o trabalho, ou a permitir trabalhar a partir de casa”. Tecnologias como videochamadas, permitem contratar colaboradores, que vivam em outro país. José Damião referiu, o caso de uma empresa associada à *Madan Parque*, que apesar de esta estar sediada em Portugal, contratou um colaborador, que vivia e trabalhava a partir de Inglaterra. Este novo conceito de ver o trabalho permitiu a esta empresa contratar este funcionário, algo que seria impossível, se realizado de uma forma convencional. Assim, novas empresas devem explorar a sua flexibilidade intrínseca, por forma a poderem ser mais competitivas.

Assim, como acontece em outras etapas na criação da empresa, existem diversos autores que publicam sobre este assunto, com o objetivo de ajudar a facilitar todo este processo. Embora em muitos casos estas recomendações não sejam seguidas à risca, o seu conhecimento, é útil, podendo influenciar positivamente o processo de recrutamento adotado pelo empreendedor.

É importante ter presente alguns elementos gerais, que se tornam essenciais ao bom funcionamento da equipa. A falta de um deles, pode originar um funcionamento defeituoso da empresa. (Hofstrand, *Designing Successful Business Teams*, 2009)

- Os objetivos da empresa devem estar bem definidos. Estes devem ser claros e partilhados por todos os elementos, proporcionando assim o foco necessário na organização de cada atividade.
- Um nível equilibrado de empenho e compromisso. Todos os membros devem estar empenhados em atingir os objetivos. A falta de responsabilização, por parte de um membro, em relação as atividades da empresa, é muitas vezes o suficiente para reduzir o nível de empenho de toda a equipa.
- Para esperar um elevado empenho de cada membro da equipa, é importante que cada elemento contribua para a definição dos objetivos, e partilhe os espólios destes.
- As responsabilidades e expectativas de cada membro, devem estar perfeitamente definidas.
- Por fim, as vias de comunicação são essenciais ao trabalho de equipa. Sem comunicação este torna-se impossível.

Luís Marques, fundador da startup SFM – Sistemas de Formação Multimédia, corrobora com estas perspectivas, que salientam a importância da motivação dos colaboradores. Considera que “Explicar a importância da motivação das pessoas, e como poder gerir essa motivação”, é o tópico mais importante a explicar a futuros empreendedores.

Após uma reflexão sobre estes aspetos, é crucial focar-se no recrutamento. Inevitavelmente, com o crescer da equipa, torna-se necessário recrutar novos colaboradores. O recrutamento, torna-se então um dos pontos mais importantes na criação da empresa. Especialmente por estarmos a falar em pequenas empresas, no qual as primeiras contratações podem representar 20, 30 ou mesmo 50% da equipa. (Jedruszczak, 2015)

É necessário ter consciência, que o próprio processo de recrutamento pode afetar a imagem da empresa. Este provoca uma forte impressão sobre o entrevistado, que quando referir a empresa a um potencial cliente, colaborador ou investidor, transmitirá a percepção com que ficou. (Jedruszczak, 2015)

Um dos maiores problemas, que o método de recrutamento enfrenta é a ilusão que pode transparecer da entrevista. Admitindo que o candidato já participou num certo número de entrevistas, vai assumir um comportamento durante a entrevista, que aumente a probabilidade de ser contratado, comportamento esse, que nem sempre é o mais sincero. Na perspetiva oposta, o recrutador, ao entrevistar variadas pessoas, começa a notar alguns padrões nas respostas. Este facto faz com que perda a confiança em todo o processo de entrevistas. (Jedruszczak, 2015) No entanto existem algumas formas de combater esta situação e conseguir resultados mais próximos da realidade.

A intuição e o instinto, como refere Vasco Moreira na entrevista, é algo que não deve ser depreciado, assumindo um papel importante na decisão do recrutador. Contudo não pode ser o critério primário de escolha, especialmente se o recrutador for pouco experiente em relações públicas.

Alguns valores e atitudes comuns, como anos de experiência, são critérios extremamente importantes., contudo não podem ser os únicos. (Jedruszczak, 2015)

Avaliar a personalidade de uma pessoa e perceber se esta é a mais adequada para o lugar, é extremamente difícil, dificuldades essas que podem se ajudadas pela análise do *facebook* dos concorrentes ou perguntar pelos seus hobbies. No entanto, o facebook só expõe o que o utilizador quer fazer transparecer e a descrição dos hobbies é muitas vezes exagerada, ou alterada, por forma a criar uma imagem mais interessante para o empregador. (Jedruszczak, 2015)

Estas dificuldades podem parecer desencorajadoras, contudo é importante ter presente que o ótimo é inimigo do bom. É impossível criar um método 100% preciso e o erro é algo que tem de se encarar como parte do processo. No entanto é importante ter alguns conhecimentos em processos de recursos humanos, especialmente ao representar uma empresa pequena, que pode não possuir a capacidade de contratar uma empresa especializada na matéria. (Jedruszczak, 2015)

Deve criar-se uma lista com as características e qualidades, que se pretende encontrar no futuro colaborador. Esta pode ser criada, com auxílio do método de brainstorming, no qual não se deve ter em consideração a forma de avaliação das qualidades. (Jedruszczak, 2015)

Após a criação da lista, criam-se formas de avaliar as qualidades nela descritas. Estas podem ser avaliadas com recurso a perguntas ou mesmo tarefas, que serão posteriormente apresentadas aos candidatos. Em seguida é importante definir quais as respostas, que se pretende que os candidatos forneçam, etapa extremamente importante, para permitir uma comparação futura com respostas reais

dos candidatos, procurando-se assim ter a certeza, que estes não são avaliados com base em emoções. (Jedruszczak, 2015)

A formulação das perguntas na entrevista é essencial para uma análise o mais próxima da realidade. É aconselhável realizar o chamado “behavioural event interview” que, como o nome indica, analisa o comportamento do entrevistado. Este método foca-se em perguntas concretas como, “o que fez, para motivar os seus colegas?”, em detrimento de perguntas hipotéticas, como “o que faria para motivar os seus colegas?”. Esta simples mudança de tempo verbal, pode significar uma enorme discrepância nas conclusões a retirar. No segundo caso o candidato tem a liberdade de formular uma resposta que agrade ao entrevistador. Enquanto no primeiro caso a pergunta é mais limitativa, dado focar-se em factos concretos, sendo assim mais fiável. (Jedruszczak, 2015)

Este género de entrevista, *competency-based interview*, pode assumir duas formas, STAR technique e Funnelling technique. (Jedruszczak, 2015)

- A primeira técnica, STAR, baseia-se nas seguintes etapas:
 - S (situation) – no qual são realizadas questões sobre situações específicas, ocorridas na carreira do entrevistado.
 - T (task) – no qual são realizadas questões sobre tarefas concretas.
 - A (action) – no qual são realizadas questões sobre ações que o candidato tenha tomado.
 - R (result) – no qual se pede ao candidato que avalie as decisões que tomou.

- A segunda técnica, Funnelling, inicia-se com a realização de perguntas abertas. Em seguida pede-se informações progressivamente mais detalhadas, terminando com uma pergunta precisa ou comparativa. Tendo como objetivo detalhar mais concretamente as informações. (Jedruszczak, 2015)

Por fim é importante, complementar todo este processo, com o processo de incorporação do novo colaborador na empresa.

6.5 – Marketing

O marketing, é possivelmente uma das questões mais importantes e mais sensíveis, na criação e desenvolvimento de qualquer empresa. Como referido anteriormente, e a par da questão do financiamento, 7 das 13 empresas questionadas durante o decorrer do evento, II STARTUP MEET UP LISBOA, referiram este tópico como um dos mais relevantes na criação de uma empresa. A acrescentar a estas empresas, tanto Vasco Moreira como José Damião consideraram, que a maior dificuldade, que uma empresa enfrenta prende-se com o alcançar do cliente, referindo que “uma das principais dificuldades, está em conseguir chegar ao decision maker” e que “um dos principais problemas das startups é conseguir aceder a canais de venda, levando que muitas tenham de declarar falência, devido a esta incapacidade”.

Dado, que vender é o significado puro de marketing (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015), e a base de qualquer empresa, a venda do produto ou serviço, é naturalmente a questão central na vida das empresas.

Esta questão prende-se, em muitos casos, por conseguir chegar ao cliente, ao “decision maker”, principalmente quando nos referimos a modelos de negócios B2B ou B2G. No caso de modelos B2C a questão recai, muitas vezes, sobre canais de venda adequados. Problema que, em muitas situações, resolve-se ao encontrar parceiros que facilitem a distribuição.

Este fator torna-se problemático devido à natureza fechada do meio empresarial. Como explica Vasco Moreira “Vivemos numa sociedade blindada, e a meu ver, apesar de poderem existir outras, existe duas formas óbvias de conseguir chegar à pessoa certa, ou fazes um trabalho muitíssimo grande, que permita criar um orifício na blindagem, para assim conseguires falar com quem decide. Ou conheces alguém que esteja dentro da blindagem e que te dê um braço, permitindo assim a conexão com a pessoa chave”.

Dado, a existência deste perfil fechado do meio empresarial, a rede de conectividade, entre empresários torna-se crucial ao sucesso da empresa, um conhecimento, um contacto certo, são vantagens muitíssimo importantes na criação de qualquer empresa. Assim sendo, explorar qualquer contacto, que amigos ou familiares possam ter é imperativo, a qualquer empreendedor. Participar em eventos, como o II STARTUP MEET UP LISBOA, ou feiras na área do negócio, também é extremamente importante, pois são eventos que permitem expandir a rede do empresário, e o estabelecimento de contactos.

De forma a complementar a exploração de contactos próprios é obviamente importante divulgar a empresa, encontrando possíveis clientes, e estabelecer os contactos. Muitas vezes métodos como o cold call ou o cold email, são ferramentas eficazes, como explica Vasco Moreira: “O que fizemos em Portugal e para o exterior, foi aquilo que chamamos cold call. Pegamos no telefone e tentamos entrar em contacto com todo o tipo de clientes. Fizemos uma listagem dos potenciais clientes, arranjam os contactos e tentamos entrar em contacto, agendar demonstrações, mesmo que à distancia, através do skype. Não sendo a técnica com melhores níveis de performance obtivemos resultados. Permitiu-nos falar com um decision maker de uma loja, na Austrália, a quem através da partilha de ecrã, mostrámos como é que a nossa solução funcionava, e foi o suficiente para convencê-lo a aderir ..., depois existem vários mecanismos como cold email, onde estás sempre a enviar emails com apresentações em anexo”.

Em muitos dos casos estas estratégias não irão resultar, e o empreendedor não conseguirá marcar a reunião que deseja ou angariar o cliente. No entanto a perseverança, pode levar ao sucesso, e por vezes basta conseguir encontrar o primeiro cliente para alavancar o negócio.

Explorar novos conceitos de divulgação de mercado, como é o caso das plataformas de e-commerce, ou das redes sociais, bem como dominar mecanismos de SEO (searching engine optimization), pode ser uma mais-valia importante.

É então, importante ter consciência que o marketing é algo no qual a empresa tem de trabalhar constantemente, manifestando uma imagem de força e confiança.

O marketing é um tema muito vasto e complexo. No entanto existem alguns conceitos e etapas, defendidas por alguns autores, com o objetivo de obter resultados de uma forma eficaz. Como tal serão apresentadas, nesta dissertação, algumas destas técnicas.

Na preparação de uma estratégia de marketing, deve-se reflectir sobre os diversos temas da “ideia” e o empreendedor deve procurar respostas a muitas questões, como por exemplo (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015):

- Quem são os possíveis consumidores?
- O que é que estes esperam do produto?
- Quais são as suas necessidades?
- Quais as objeções que podem ter em relação do produto?
- Quais as frustrações, pelas quais podem ser guiados?
- Quais as barreiras com que se podem deparar ao utilizar o produto?
- É possível que exista alguém, que eles tenham que contactar quando tomarem a decisão?
- Como planeia alcançá-los?
- Como avaliaria o custo de adquirir um cliente?
- Quanto deverá custar o produto?

A reflexão e a resposta a estas questões, permitirão ao empreendedor encontrar os problemas, que representam os maiores desafios para a empresa, assim como algumas das suas soluções. (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015)

Respondidas as questões anteriores, deve-se então estabelecer um primeiro objetivo, este pode ser, por exemplo, adquirir os primeiros 100 clientes, o qual vai depender muito do mercado alvo e do produto que a empresa pretende fornecer. Contudo este não deve ser demasiado modesto, ou seja, uma fraca ambição pode colocar a empresa no rumo do insucesso. (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015)

Todavia, é importante ter “os pés bem assentes na terra”, a ideia de retirar um bom ordenado, comprar um carro novo e contratar um assistente, pelo menos no arranque da empresa é simplesmente uma fantasia. Não caindo numa modéstia excessiva, é importante ter consciência, que a distância entre o bom e o ótimo é longa, e que, principalmente numa fase inicial, a criação da empresa exigirá um enorme sacrifício, por parte do empreendedor. (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015)

Com o objetivo primário definido, é altura de publicitar o produto e encontrar clientes. Para tal existem um conjunto de passos que o empreendedor pode tomar. (Wolves Summit, 2015; Piasek, 2015)

- O primeiro passo começa por contactar, por exemplo, telefonicamente com todas as pessoas com quem nos relacionamos. Além de potenciais clientes, é importante ligar também a amigos e familiares, mesmo que estes não sejam clientes potenciais, pois podem fornecer um feedback sincero ou mesmo estabelecer uma conexão com um futuro cliente. É importante que estes contactos telefónicos não sejam efectuados como se de um call center se tratasse, pois o que se pretende é a introdução de um elemento pessoal e personalizado em cada contacto, o que se pode vir tornar essencial ao sucesso deste primeiro passo..
- As redes sociais têm atualmente uma importância inquestionável no que respeita ao marketing das empresas. Além do facebook, o linkedin também é uma rede da qual se pode tirar partido para este tipo de ação. Deve-se por isso investigar os contactos que se podem estabelecer através destas redes, analisando perfis de potenciais clientes e compilando informação útil, como por exemplo, profissão, local de trabalho, posição dentro da empresa, actividade desenvolvida, email.
- No caso do facebook, pode-se ainda investir em publicidade. É um método relativamente barato de chegar a possíveis clientes e com uma taxa de resposta relativamente alta. Contudo a utilização eficaz desta ferramenta exige alguma perícia.
- A adesão a grupos de discussão e fóruns também pode ser um bom investimento. Neste meio deve-se ter uma abordagem subtil, começando por participar em alguns debates e analisar os participantes. Procura-se então os participantes que tenham ou possam vir a ter o perfil de cliente. Só então se deve expor o produto.
- Publicitar o produto através do Google, também pode criar uma vantagem competitiva importante. Tanto o Adsense e o Adwords, podem aumentar a exposição do mercado ao produto, com a vantagem adicional de o seu custo estar diretamente relacionado com o número de visualizações.
- Trabalhar os mecanismos de SEO (searching engine optimization), também é extremamente importante. Estes mecanismos permitem que o produto seja exposto “o mais acima” possível nos motores de busca. É essencial, que o produto, seja extremamente fácil de encontrar, aquando a utilização de certas palavras chave.
- Site da empresa. Atualmente tornou-se indispensável a presença da empresa na Internet, para que seja possível ou expor o produto. O cliente tem de ter a possibilidade de encontrar o produto com rapidez e facilidade, situação que tem de estar disponível e clara no site da empresa.
- A utilização de blogs temáticos, embora indiretamente, também pode ser vantajoso. Publicar neste meio, temas que se relacionem com a área de atividade da empresa, pode por vezes criar uma imagem e uma reputação de conhecimento e domínio da matéria. Não sendo uma forma direta de encontrar clientes, pode ajudar a aumentar a confiança destes no empreendedor, e por acréscimo no produto.
- Por fim, o chamado re-marketing pode ser muito eficaz, pois permite reestabelecer contacto com o público, que de alguma forma, já mostrou interesse no produto. Este conectar deve, preferencialmente, ser diferenciado de acordo com o nível de interesse do cliente.

A realização de estas etapas pode então otimizar em parte a busca do empreendedor por clientes.

6.6 – Gestão financeira

Por fim o empreendedor, tem de conseguir gerir a empresa que criou. Esta gestão passa por dominar e controlar alguns indicadores económicos básicos, que espelham a saúde da empresa e são cruciais na avaliação regular desta, informações que serão cruciais não só para o gestor da empresa, mas também para potenciais investidores ou acionistas.

Existem diversos métodos que podem ajudar numa gestão mais eficiente da empresa, e assim melhorar estes indicadores. Alguns destes foram referidos na presente dissertação, como a motivação dos colaboradores, ou a atração de melhores funcionários, aplicando o conceito do “salário emocional”. Compensações por objetivos, possibilidade de progressão dentro da empresa, influência direta no projeto, com base no mérito, podem ser outros exemplos de métodos que pretendem aumentar a produtividade. Contudo o mais importante é que o empreendedor compreenda os seus colaboradores e o trabalho que desempenham e adapte tanto a remuneração como as condições de trabalho, às necessidades e expectativas destes, por forma a tornar a equipa o mais eficiente possível.

Contudo, o empreendedor tem de conhecer os indicadores económicos da empresa, compreender o que estes significam e aprender a ler o “Balanço” da sua empresa, sobretudo no que diz respeito ao ativo¹⁶, passivo¹⁷ e capital próprio¹⁸.

Conhecimento de indicadores de rentabilidade são essenciais ao desempenho da empresa, pois só através destes se percebe se a atividade económica tem um desempenho positivo ou negativo e permitem calcular os cash-flows essenciais à análise financeira referida no capítulo 6.4.2 – Estudo Financeiro.

- Indicadores de rentabilidade:

$$\text{Resultado Operacional} = \text{Proveitos operacionais} - \text{Custos Operacionais}$$

$$\text{Resultado de exploração} = RO + \text{Proveitos Financeiros} - \text{Custos Financeiros}$$

$$\text{Resultado Antes de Impostos} = RE + \text{Resultados Extraordinarios}$$

$$\text{Resultado Liquido} = \text{Resultado Antes de Impostos} - IRC$$

(Levy, Análise económica-financeira de empresas, 2015)

A liquidez da empresa é um assunto muito importante para poder fazer face às despesas correntes. Assim como foi referido no capítulo 6.5, em que se discutiu o investimento, e a necessidade de garantir capital disponível para toda a fase de criação da empresa, também na fase de gestão, esta questão é essencial. Esta pode tornar-se bastante problemática, quando a empresa, apesar de aparentemente ter as contas equilibradas entra em insolvência¹⁹. Esta situação pode ocorrer devido a diversos factores,

¹⁶ Ativos: Bens ou direitos sobre terceiros.

¹⁷ Passivos (P): Obrigações para com terceiros.

¹⁸ Capital próprio: Valor do património; Ativo – Passivo; Conjunto de valores que pertencem efetivamente aos proprietários.

¹⁹ Insolvência: Representa a incapacidade de cumprimento, por parte do devedor, das suas obrigações vencidas.

no entanto é comum, uma empresa fornecer um serviço, que contabiliza como uma receita²⁰, mas que não é pago, ou o seu pagamento só é realizado no futuro. Se, a empresa precisar deste proveito²¹ para cumprir uma obrigação imediata, pode entrar em insolvência, mesmo que o negócio tenha sido lucrativo. Como resposta a este problema o empreendedor pode ir controlando os rácios de liquidez, que determinam a capacidade de cumprimento da empresa a curto prazo.

- Rácios de Liquidez:

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}^{22}}{\text{Passivo Corrente}^{23}}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Existências}}{\text{Passivo Corrente}}$$

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Corrente}}$$

(Levy, Análise económica-financeira de empresas, 2015)

Por fim o empreendedor pode querer controlar os níveis de endividamento da empresa, e descobrir qual a rentabilidade financeira dos seus capitais, utilizando para tal rácios de endividamento e de rentabilidade.

- Rácios de endividamento:

$$\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital Próprio} + \text{Passivo}}$$

$$\text{Racio de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Liquido}}$$

- Rácios de rentabilidade:

$$\text{Rentabilidade financeira} = \frac{\text{Resultado Liquido}}{\text{Capitais Próprios}}$$

(Levy, Análise económica-financeira de empresas, 2015)

Estes últimos indicadores são de elevada relevância, para investidores que possam estar interessados em investir na empresa.

²⁰ Receita: Reconhecimento do direito de receber um valor por um bem ou serviço cedido.

²¹ Proveito – Geração de recursos

²² Ativo Corrente: É formado pelos elementos de disponibilização mais imediata. Agrupa os elementos de liquidez instantânea e realizável a curto prazo.

²³ Passivo Corrente: Passivo que se espera ser liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade, ou está detido essencialmente para a finalidade de ser negociado, ou deverá ser liquidado num período até doze meses após a data do balanço.

Capítulo 7 – Conclusão e trabalhos futuros

7.1 – Conclusão

Atendendo ao estado crítico da economia portuguesa, nunca foi tão importante dinamizar o mercado empresarial português. A criação de empresas, nomeadamente PME, vem estimular e alavancar a economia do nosso País, pois criam valor acrescentado e emprego.

A criação de uma PME, assenta em etapas características que, permitem ao empreendedor mitigar riscos e tornar o processo da criação mais eficiente. Estas etapas são muitas vezes estudadas e descritas, por diversos autores, que durante a sua análise se afastam da realidade das PME. Possivelmente, devido à consideração de processos realizados em grandes empresas, estas etapas são expostas de forma complexa, onde a sua execução representaria valores financeiros demasiado elevados para uma PME. No entanto a realidade das PME é bastante diferente, as etapas devem corresponder a processos simples, muitas vezes condicionados por uma grande escassez de recursos.

Sempre com o objetivo de otimizar o binómio custo/resultado, o empreendedor percorre as diversas etapas. Etapas como a angariação de investimento ou o marketing, são as mais marcantes na criação e desenvolvimento da empresa. A angariação de capital e de clientes é o processo responsável pelo sucesso da empresa. O produto, e o seu desenvolvimento, também é uma etapa a ser destacada. A flexibilidade e adaptabilidade necessária deste processo, permitem criar um produto que leva ao sucesso das duas etapas mencionadas.

O caminhar pelo caminho exposto nesta dissertação, poderá não garantir o sucesso da futura empresa, mas aumenta consideravelmente a sua probabilidade.

7.2 – Trabalhos Futuros

O estudo aprofundado de algumas matérias expostas na presente dissertação poderão ser compiladas num pequeno volume, por forma a ajudar aspirantes e empreendedores a construir o seu modelo de empresa, concretizando tantas “ideias” que por falta de conhecimento deste tortuoso caminho, o de criar a sua própria empresa, inviabilizam a realização pessoal e afectiva do seu projecto. Para “vingar” neste mundo empresarial é necessário acreditar nas próprias capacidades, ser ousado, corajoso e firme, com a certeza que percorrendo bem as etapas necessárias a concretização da “ideia” está-se a ajudar a mudar a sociedade, cria-se valor económico e humano, postos de trabalho, possibilitando que muitas pessoas realizem os seus sonhos, contribuindo assim para um mundo melhor e mais feliz.

Por tudo isso um futuro trabalho sobre o tema poderia aprofundar o capítulo da “Burocracia”, aprofundar vários tipos de empresas, várias formas jurídicas e sobretudo recolher muitas experiências de empresários que já percorreram muitas fases da vida empresarial, êxitos e insucessos de modo a que um precioso “capital” não se perca.

Bibliografia

- Antão, Paula; Bonfim, Diana. (2008). *Decisões das Empresas Portuguesas Sobre Estrutura do Capital. Banco de Portugal.*
- Banco de Portugal. (10/6/2015). *Estudo da Central de Balanços | 22 - Análise das empresas do setor exportador em Portugal.* Obtido em 25 de 2 de 2016
- Basnás, G. (2015). *Where and How to Find a Good Investor.* Wolves Summit.
- Bessa, C. (Acedido 2016). *Estudos de Mercado.* Indice Group. Obtido em 1 de 3 de 2016
- Brabosa Ribeiro, G. (28 de 8 de 2015). Alguns novos funcionarios das escolas podem ser tratados por doutor. Obtido em 9 de 3 de 2016, de <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/os-novos-assistentes-operacionais-das-escolas-podem-vir-a-ser-tratados-por-doutor-1706196>
- CÂMARA MUNICIPAL DE SANTARÉM. (13 de 10 de 2009). Formalidades para a criação de empresas. *CÂMARA MUNICIPAL DE SANTARÉM.* Obtido em 12 de 5 de 2016, de <http://www.cm-santarem.pt/apoioaomunice/gai/formalidades/Paginas/Default.aspx>
- Carriço, M. (16 de 7 de 2015). Conheça os cursos com desemprego zero. *Observador.* Obtido em 9 de 3 de 2016, de <http://observador.pt/2015/07/16/conheca-os-81-cursos-com-desemprego-zero>
- Carriço, M. (16 de 7 de 2015). Nestes 43 cursos, o desemprego ultrapassa os 20%. *Observador.* Obtido em 9 de 3 de 2016, de <http://observador.pt/2015/07/16/nestes-61-cursos-o-desemprego-ultrapassa-os-20>
- CEA - Confederación de Empresarios de Andalucía. (2014). Modelos de E-Business. Obtido em 22 de 06 de 2016
- Cidade das profissões. (s.d.). FORMAS JURÍDICAS. *FORMAS JURÍDICAS.* Obtido em 6 de 5 de 2016, de <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/constituicao-formal-da-empresa/formas-juridicas-1>
- Cidade_das_profissões. (8 de 8 de 2012). Formalidades legais a cumprir. *Cidade das profissões.* Obtido em 12 de 5 de 2016, de <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/constituicao-formal-da-empresa/formalidades-legais-a-cumprir>
- Cordovez, D. (14 de 08 de 2015). B2B, o negócio do século. *meetime.* Obtido em 5 de 07 de 2016, de <https://meetime.com.br/blog/b2b/>
- Cruz, C. O. (2016). *Projecto "Criar Empresa"*. Instituto Superior Tecnico, apontamentos da disciplina de TCOE. Obtido em 22 de 4 de 2016
- Czaplinski, T. (2015). *The Right Investor.* Wolves Summit.
- Diario da república 1ª.série-Nº213. (6 de 11 de 2007). Decreto nº 372/2007 Artigo 2.
- eCommerce. (12 de 3 de 2014). Como ter uma ideia para um novo negócio. *WIX.* Obtido em 16 de 3 de 2016, de <http://pt.wix.com/blog/2014/03/ideias-para-um-novo-negocio/>

- Farvaque, N., & Voss, E. (2009). *Guia para a Formação nas PME*. Comissão Europeia. Obtido em 11 de 3 de 2016
- Farvaque, N., & Voss, E. (2009). *Guia para a Formação nas PME*. Comissão Europeia.
- Fernandes, D. (28 de 5 de 2015). Há mais empresas em Portugal, mas menos trabalhadores e negócios. *Económico*. Obtido de http://economico.sapo.pt/noticias/ha-mais-empresas-em-portugal-mas-menos-trabalhadores-e-negocios_219611.html
- Gonçalves, R. (6 de 12 de 2013). Como ter uma ideia de negócios? *Hipersuper*. Obtido em 15 de 3 de 2016, de <http://www.hipersuper.pt/2013/12/06/como-ter-uma-ideia-de-negocios-por-rita-sampaio-maquijig/>
- Henriques, S. (22 de 4 de 2015). Economista aponta crise como uma das causas para a desvalorização do trabalho. *RTP notícias*. Obtido de http://www.rtp.pt/noticias/economia/economista-aponta-crise-como-uma-das-causas-para-desvalorizacao-do-trabalho_a822373
- Hofstrand, D. (12 de 2009). Designing Successful Business Teams. *Iowa State University*. Obtido em 14 de 07 de 2016, de <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-114.html>
- Hofstrand, D. (12 de 2009). Designing Successful Business Teams. *Iowa State University*. Obtido em 22 de 06 de 2016, de <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-114.html>
- IAPMEI. (2011). Forma jurídica e formalidades legais para a criação da sua empresa. *IAPMEI*. Obtido em 6 de 5 de 2016, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=159&temaid=17>
- IAPMEI. (11 de 3 de 2015). IAPME distingue melhores PMEs nacionais. *IAPME*. Obtido em 11 de 3 de 2016, de www.iapmei.pt/iapmei-not-02.php?noticia_id=1297
- INE- Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas*. 28, 6. Obtido em 10 de 3 de 2016, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Empresas em Portugal*. Instituto Nacional de Estatística. Obtido em 01 de 08 de 2016
- Jedruszczak, K. (2015). *The Hipster, The Hacker, The Hustler*. Wolves Summit.
- Leiria, I. (6 de 9 de 2015). Há mais alunos a entrar no ensino superior: 42mil. *Expresso*. Obtido em 9 de 3 de 2016, de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-09-05-Ha-mais-alunos-a-entrar-no-ensino-superior-42-mil->
- Levy, J. Q. (2015). Análise económica-financeira de empresas. *IST*, Retirado dos slides das aulas de CTII.
- Levy, J. Q. (2015). *O PLANO DE NEGÓCIOS*. Retirado dos slides das aulas de CTII: IST.
- Lewis, M. (s.d.). How to come up with a business idea. *WikiHow*. Obtido em 15 de 3 de 2016
- Lynn, M. (24 de 6 de 2015). Forge Greece, Portugal is the Eurozone's next crisis. *Market Watch*. Obtido de <http://www.marketwatch.com/story/forget-greece-portugal-is-the-eurozones-next-crisis-2015-06-24>

- Medina, C. (21 de 4 de 2015). "O Estado é um padrinho que acompanha o cidadão até à morte". (A. Raimundo, Entrevistador) TVI 24. Obtido de <http://www.tvi24.iol.pt/opiniao/henrique-medina-carreira/o-estado-e-um-padrinho-que-acompanha-o-cidadao-ate-a-morte>
- Oliveira, A. M. (2008). *Criação de Empresas*. ANJE. Obtido em 25 de 4 de 2016
- Oliveira, A. M. (2008). *Criação de Empresas*. ANJE.
- Oliveira, D. (1 de 9 de 2015). Licenciados, frustrados, emigrados. *Expresso*. Obtido em 9 de 3 de 2016, de <http://estatuadesal.com/2015/09/02/licenciados-frustrados-emigrados>
- Piasek, M. (2015). *Marketing*. Wolves Summit.
- Piovesana, L. (19 de 06 de 2009). Etapas do desenvolvimento de Produto. *Saiadolugar*. Obtido em 14 de 07 de 20016
- Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação. (s.d.). Quais as formas jurídicas possíveis para as empresas? *Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação*. Obtido em 6 de 5 de 2016, de <http://www.ei.gov.pt/guia-empendedor/detalhes.php?id=94>
- Prystupa, K. (2015). *The Product or the Service Competition and Bench Marking*. Wolves Summit.
- Sartori, D. (2014). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*. European Commission Directorate-General for Regional and Urban policy. Obtido em 6 de 6 de 2016
- Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura. (1 de 2 de 2012). Constituição de Sociedades. *Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura*. Obtido em 13 de 5 de 2016, de <http://www.ideram.pt/cfe/default.asp?zone=constituicaosociedade>
- Wolves Summit. (2015). *Startup Manual*. tvn ventures.

Anexos

II STARTUP MEET UP LISBOA

Com o objetivo de entender melhor o universo empresarial e recolher a maior quantidade de informação possível participei num projeto, que visou permitir a diversas *startups* encontrarem-se e correlacionarem-se, com algumas das maiores empresas do mercado português. Colaborar, como, um dos membros representantes da Lisbon Business Connections, na organização do evento, II STARTUP MEET UP LISBOA, em parceria com a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, a Invest Lisboa e a Câmara de Lisboa, permitiu conhecer e interagir com vários empreendedores, bem como conhecer um pouco das suas histórias e das histórias das suas empresas.

O evento, realizado a 28 de Junho de 2016, na câmara do comércio, tinha como principal objetivo ajudar, empresas recém-formadas e empreendedores, a criar sinergias futuras com grandes empresas do mercado português, e assim poderem alavancar os seus negócios.

Esta iniciativa teve 2 componentes fundamentais. O foco do evento consistiu na realização de encontros individuais das *startups* com investidores e gestores de grandes empresas. Inspirados nos “*speed-dating*” e adaptando-os ao contexto empresarial, proporcionou-se cerca de 136 reuniões, entre 34 *startups* e 14 grandes empresas. No decorrer de duas horas cada *startup* teve a oportunidade de, em 15 minutos, expor a sua ideia de negócio e tentar chegar a um acordo, com as empresas participantes.

Após a aprovação das *startups* para o evento, foram selecionadas, as seguintes empresas, para se promoverem as citadas reuniões: PT, NOS, Faber Ventures, Carris, EDP, EY, SONAE, GALP, Transtejo, Metro, Microsoft, Iberol, F Iniciativas, WeDo. Garantindo-se pelo menos o encontro com as primeiras escolhas, as *startups* tiveram oportunidade de alcançar elementos chave e mesmo negociar investimentos, venda de produtos, fornecimentos ou outro género de acordos, que de outra forma poderia ser difícil conseguir.

O segundo componente teve como objetivo a conectividade entre empresas. Para tal disponibilizou-se um espaço, onde todas as empresas participantes puderam realizar “*networking*”. Este espaço também serviu de espaço promocional para dois tipos de empresa. Por um lado empresas já instaladas no mercado (maduras) como a Fine Solutions, a Healthcare City, a Ersi, a Speedwell e a The Code Venture, que tinham interesse em investir, ou consideravam que poderiam criar parcerias com *startups* em alguma forma. Por outro algumas das próprias *startups* que tiveram a iniciativa de montar um expositor, que lhes facilitasse a promoção das suas empresas.

Durante a realização do evento tive a oportunidade de realizar algumas entrevistas aos empreendedores envolvidos, tendo sido questionados representantes de treze, das *startups* que participaram no evento, neste contexto foram formuladas três perguntas:

1ª Pergunta – Quais foram as principais dificuldades, com que se deparou a quando a criação da sua empresa?

2ª Pergunta – Se recorresse a um Guia que explicasse como criar uma empresa, qual o tópico, dica ou etapa, que considerava essencial que esse Guia contivesse?

3ª Pergunta – Qual o nível de importância, que atribui, ao comparecer em eventos como o STARTUP MEET UP LISBOA?

A resposta a estas perguntas permitiu perceber os principais obstáculos que as empresas atravessaram e o que mais valorizam. Ao interrogar treze, das *startups* que participaram no evento, pôde concluir-se que apesar da variedade de áreas de atuação das diversas empresas, os seus problemas e dificuldades muitas vezes são os mesmos.

O próprio processo de seleção das *startups*, também contribuiu para o conhecimento dos processos e dificuldades na criação de empresas. Trabalhando diretamente em parceria com a câmara do comércio, foi construído um formulário que visou avaliar o potencial das *startups*. A construção deste formulário possibilitou-me perceber melhor, quais as características que um investidor procura saber e quando decide investir numa empresa. Feita a seleção, as respostas a este formulário foram distribuídas pelas grandes empresas, com o objetivo destas, poderem selecionar quais as startups que mais lhes interessavam. No entanto é importante referir, que visto este evento ter, como base, uma componente de apoio ao empreendedorismo e mais concretamente às startups, os encontros foram realizados de forma a dar preferência às escolhas das startups.

Entrevista a José Damião

A participação neste evento possibilitou uma entrevista com o diretor da incubadora *Madan Parque*, vencedora em 2011 do galardão “3rd World Best Science Incubator”, José Damião. Economista e Mestre em marketing, leciona a cadeira de Business Design na faculdade NOVA-FCT e no IADE e foi o fundador de vários projetos empresariais.

Dado que esta incubadora está fortemente ligada à Universidade Nova de Lisboa, a maioria dos seus associados são investigadores, que ao se depararem com uma aplicação prática, para o objeto sobre o qual incide a sua investigação, produzem um produto e comercializam-no. Assim sendo esta incubadora tem algumas características, que não se podem extrapolar para o restante universo de incubadoras. Muitas destas empresas, já possuíam pelo menos um cliente antes de tomarem a decisão de avançar com o projeto, algo com que poucas *startups* se podem identificar. Contudo em muitos outros aspetos as semelhanças existem, como no que respeita ao desenvolvimento do produto ou na necessidade de descobrir novos clientes. Esta entrevista permitiu assim uma visão globalizada sobre as características e adversidades das empresas associadas à incubadora, bem como recolher algumas sugestões de quem não só criou duas empresas como colabora diretamente com dezenas de *startups*.

Entrevista a Vasco Moreira Borges

Fora do âmbito do evento realizei mais duas entrevistas, uma a Vasco Moreira Borges, e outra a Sérgio Sousa. Vasco Borges engenheiro em Gestão Industrial, formado no Instituto Superior Técnico, é o cofundador de duas empresas, a Add Café, criada quando ainda se encontrava a acabar o último ano da faculdade, e a Followprice. A segunda é uma startup de sucesso, que recentemente conseguiu um financiamento na ordem dos 700 mil euros. Esta é uma empresa que tem como modelo de negócio o business to business (B2B), no qual permite ao utilizador seguir as alterações do estado de produtos

do seu interesse. Uma empresa que requisite os serviços da Followprice, permitirá aos seus clientes o usufruto de um serviço que lhes informa sobre as alterações no preço, na disponibilidade e outras, dos produtos nos quais estão interessados.

A entrevista que realizei ao engenheiro Vasco Borges, permitiu sedimentar alguns aspetos práticos, sobre a criação de empresas e compreender o que tornou este caso numa história de sucesso.

Entrevista a Sérgio Sousa

A entrevista a Sérgio Sousa, fundador e diretor executivo da empresa Data Fax, foi uma oportunidade de conhecer uma perspetiva diferente das anteriores. Esta entrevista teve como objetivo perceber e aprender com alguém que criou e desenvolveu uma empresa estável e de sucesso. Permitindo assim ter uma ideia do que foi construir uma empresa em outro período e absorver os conselhos e conhecimentos de alguém que conseguiu criar e manter uma PME de sucesso.

Data Fax, é uma empresa que aparece no despertar de um novo mercado, o mercado do FAX, tecnologia inovadora para a época. Esta, rapidamente evoluiu com o aparecimento dos telemóveis sendo, atualmente as telecomunicações o core business da empresa. Sérgio Sousa, ex-aluno de medicina, encontrando-se a trabalhar na área da venda de FAX, viu uma oportunidade num mercado em grande expansão e arriscou.

Esta entrevista permitiu olhar para uma época empresarial diferente e apreender alguns conselhos, como a necessidade de uma resposta rápida ou a importância da flexibilidade, sobretudo nos primeiros anos da empresa.

Entrevista/Reunião com Bancários.

Desenvolveu-se contactos com bancos, por forma a explorar formas de financiamento disponíveis às empresas. Na sequência destes contactos, foi possível reunir com o subgerente da sucursal do banco BPI, na avenida de Roma, Luís Coelho e com a gestora de clientes empresários e negócios, do mesmo banco, Rute Martins. Esta reunião permitiu não só perceber quais oportunidades de financiamento, a que as empresas podem ter acesso, como é o caso de diversas linhas de crédito, de risco partilhado, mas também perceber quais as características tidas em consideração, no processo de avaliação da admissibilidade da empresa ao crédito. Permitiu ainda perceber os aspetos que são mais valorizados no processo decisão e que garantias podem ser exigidas. Esta reunião levou também a conhecer outras entidades que fazem parte deste ecossistema, como por exemplo a Lisgarante, uma das sociedades de garantia mutua existentes em Portugal. Esta intervém nos próprios financiamentos, emitindo garantias e prestando alguns serviços conexos, o que facilita a obtenção de crédito por parte das PME, bem como permite a obtenção de melhores condições de custos e prazo, por forma a que a dimensão da empresa seja um fator menos relevante.

O que se pode concluir com os diversos testemunhos, que participaram nas entrevistas, ao longo da realização desta dissertação, foi valorizado e destacado. Depreendeu-se, ao viver um pouco este ambiente empresarial, que muitas vezes a realidade afasta-se um pouco da teoria. Dado o objetivo desta dissertação ter um cariz prático, no qual o empreendedor sai mais enriquecido, colocou-se o que se depreendeu com a experiência destes intervenientes, em destaque. Completando com o que se considerou útil e importante, das ilações que retiradas da consulta das publicações.