

An illustration from a top-down perspective showing a group of diverse people in a meeting. A man in a green shirt is pointing at a laptop screen. A woman in a blue sweater is looking at the screen. A man in a brown jacket is looking at a document. Another man in a dark shirt is writing on a document. The scene is filled with papers, a laptop, and a smartphone. A green semi-transparent banner is overlaid on the top half of the image.

# GUIA PRÁTICO DO EMPREENDEDOR



IAPMEI

StartUP  
Portugal

# ÍNDICE

<b>DOCUMENTOS E INSTRUMENTOS DE APOIO .....</b>	<b>3</b>
<i>Como usar cada documento? .....</i>	3
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<i>O que se entende por empreendedorismo? .....</i>	4
<b>1. O EMPREENDEDOR .....</b>	<b>5</b>
<i>Qual a motivação para criar uma empresa? .....</i>	5
<i>Como posso saber se tenho as competências para ser empreendedor? .....</i>	5
<i>Que cursos ou formações são relevantes? .....</i>	6
<i>Um empreendedor precisa de sorte para ter sucesso? .....</i>	6
Links .....	6
<b>2. A IDEIA .....</b>	<b>7</b>
<i>Como surgem as ideias? .....</i>	7
<i>O que é uma ideia inovadora? .....</i>	7
<i>Tenho uma ideia em que acredito. Se a apresentar a alguém não corro o risco de a ideia ser apropriada por terceiros? .....</i>	7
<i>Qual a importância de validar uma ideia? .....</i>	8
<i>Como apresentar a ideia a terceiros? .....</i>	8
<i>Estou a desenvolver uma tese de mestrado ou doutoramento e gostava de criar uma empresa utilizando esta experiência. Posso alavancar nos resultados a que cheguei? .....</i>	9
<i>Existe algum acordo estandardizado para cedência dos direitos intelectuais de uma universidade sobre um projeto? .....</i>	9
Links .....	9
<b>3. O MODELO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>10</b>
<i>Como começar um negócio? .....</i>	10
<i>O que é um modelo de negócios? .....</i>	10
<i>Qual a finalidade de um modelo de negócios? .....</i>	10
<i>É importante seguir um modelo de análise de negócio pré definido? .....</i>	10
<i>Devo usar o modelo “Canvas”? .....</i>	11
Links .....	11
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>12</b>
<i>Qual a finalidade de elaborar um plano de negócios? .....</i>	12
<i>Qual a importância de um plano de negócios? .....</i>	12
<i>Qual deve ser a extensão de um Plano de Negócios? .....</i>	13
<i>Devo contratar um especialista para elaborar o meu Plano de Negócios? .....</i>	13
<i>Necessito de um software de Plano de Negócios, para elaborar o meu plano? .....</i>	13
<i>Onde posso encontrar instrumentos para o desenvolvimento do meu plano de negócios? ..</i>	13
<i>Qual o tempo necessário à elaboração do meu Plano de Negócios? .....</i>	14

<i>Onde posso encontrar informações e dados para preparar o Plano de Negócios?</i> .....	14
<i>Como preparar a apresentação do projeto a empreender?</i> .....	14
<i>E se o Plano de Negócios não demonstrar a viabilidade da ideia/projeto?</i> .....	15
<i>Links</i> .....	15
<b>5. A CRIAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>16</b>
<i>Como posso criar formalmente uma empresa?</i> .....	16
<i>Que tipo de obrigações fiscais tem uma empresa?</i> .....	16
<i>Que tipos de serviços estão disponíveis online para a empresa?</i> .....	17
<i>Que tipo de informação tem uma empresa que divulgar?</i> .....	18
<i>Links</i> .....	18
<b>6. PARCERIAS ESTRATÉGICAS / NETWORKING</b> .....	<b>19</b>
<i>O que significa Networking?</i> .....	19
<i>Qual a importância do Networking?</i> .....	19
<i>Devo estar em todas as plataformas de networking?</i> .....	20
<i>É possível e faz sentido planear a atividade de networking?</i> .....	20
<b>7. FONTES DE FINANCIAMENTO</b> .....	<b>21</b>
<i>Quais as fontes de investimento disponíveis e qual a mais indicada para o meu projeto?...</i>	21
<i>Business Angels: que tipo de ajuda e apoio podem dar à minha empresa?</i> .....	21
<i>Como posso aceder ao financiamento por um “Business Angel”?</i> .....	21
<i>Business Angels: onde posso saber mais sobre os BAs existentes?</i> .....	22
<i>Venture Capital: Qual o valor adicional das empresas de Venture Capital?</i> .....	22
<i>Como posso aceder ao financiamento por uma “Capital de Risco”?</i> .....	23
<i>Links</i> .....	23
<b>8. INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
<i>O que ter em conta na decisão de internacionalizar?</i> .....	24
<i>Quais os aspetos práticos a considerar?</i> .....	24
<i>Que parceiros podem apoiar a internacionalização?</i> .....	24
<i>Links</i> .....	24
<b>9. INFRAESTRUTURAS DE APOIO E PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>25</b>
<i>Quais as infraestruturas de apoio que um empreendedor tem à sua disposição?</i> .....	25
<i>Em que áreas pode, o projeto, ser apoiado?</i> .....	25
<i>Quais as vantagens de desenvolver o projeto numa incubadora?</i> .....	25
<i>Que apoios\serviços abrange a Incubação?</i> .....	26
<i>Links</i> .....	26

## Documentos e instrumentos de apoio

Para o ajudar nos seus primeiros passos, foi desenvolvido um conjunto de documentos e de instrumentos de apoio ao empreendedor, tendo por base a experiência adquirida pelo IAPMEI ao longo dos últimos anos.

Os documentos disponíveis são:

1. Guia prático do Empreendedor
2. Manual do Empreendedor

Os instrumentos disponíveis são:

1. Guia explicativo para a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro
2. Modelo financeiro (ficheiro excel).

### Como usar cada documento?

- **Guia Prático do Empreendedor**

O Guia é um documento introdutório que pretende ajudá-lo a navegar de forma rápida pela temática do empreendedorismo.

Tem uma organização simples e sucinta assente num modelo de perguntas e respostas e um conjunto de links relacionados com cada tema.

- **Manual do Empreendedor**

O Manual desenvolve e sumariza os conteúdos de cada um dos temas que foram identificados como temas chave no Guia Prático do Empreendedor no sentido de apoiar o esforço de um empreendedor.

Ao procurar aprofundar as questões enunciadas no Guia Prático do Empreendedor, será direcionado para o respetivo tema no Manual do Empreendedor.

O Guia Prático do Empreendedor estará disponível em formato digital online sendo o Manual do Empreendedor disponibilizado em formato pdf.

Os instrumentos, guia explicativo para a criação de um modelo financeiro do plano de negócios e modelo financeiro (ficheiro excel), estarão disponíveis em formato digital com opção de download.

# Introdução

## O que se entende por empreendedorismo?

Empreender é, acima de tudo, uma questão de atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.

Detetar uma oportunidade de negócio e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais de um empreendedor.

Os empreendedores constituem, hoje em dia, um elemento vital para a revitalização do tecido económico, de diversas formas. Desde logo, porque estão na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que estarão melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente à escala mundial, e que apresentarão maior potencial de crescimento. Paralelamente, porque parte da solução do futuro crescimento do emprego só será possível com níveis mais elevados de auto-suficiência a partir da motivação, meios de financiamento e competências para lançar um novo negócio, que se constitua como o próprio emprego ou como uma empresa contratante de recursos humanos e de competências necessárias ao seu desenvolvimento.

A Comissão Europeia no seu Livro Verde para o Espírito Empresarial<sup>1</sup>, refere:

“O espírito empresarial é, acima de tudo, uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, entidade ou empresa, para identificar uma oportunidade de negócio e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado económico.”

“A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.”

E apresenta como definição de espírito empresarial<sup>2</sup>:

*“O espírito empresarial (espírito empreendedor) é a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo, entidade ou empresa, a criar ou já existente.”*

Numa perspetiva prática poderemos dizer que um empreendedor:

*“É capaz de identificar ideias inovadoras, que respondem a necessidades do mercado, e tem as competências para transformar essas ideias em negócios de sucesso.”*

---

<sup>1</sup> <http://europedirect.ipsantarem.pt/Grupos/Noticias/lvee.pdf>

<sup>2</sup> Espírito empresarial e espírito empreendedor são conceitos muito próximos e a definição apresentada adequa-se ao propósito do presente documento.

# 1. O EMPREENDEDOR

## **Qual a motivação para criar uma empresa?**

Há que reconhecer a diferença entre motivação e motivo, compreender que competências possui e quais as que devem ou podem ser melhoradas ou adquiridas.

Um empreendedor é seguro de si, gosta de tomar as suas próprias decisões e de fazer acontecer. É ambicioso, adapta-se bem a novas atividades e a novas situações, é persistente nos seus propósitos e resistente na adversidade, tem facilidade relacional e é hábil na capacidade de fazer os outros acreditarem em si. Finalmente, é responsável e organizado, atento a tudo o que lhe possa ser útil no mundo que o rodeia. Não tem medo de correr riscos, mas estuda bem a lição para os minimizar.

Muitas destas qualidades são inatas, mas a verdade é que muitas também se aprendem. Por isso, fundamental não é ter nascido assim, é querer muito e trabalhar para lá chegar.

## **Como posso saber se tenho as competências para ser empreendedor?**

Existem competências que são fundamentais para maximizar o sucesso do empreendedor. Para que um empreendedor desenvolva um negócio com sucesso é fundamental que disponha de competências, quer na dimensão do conhecimento quer na dimensão técnica, mas também nas dimensões pessoais e relacionais. Ser capaz de identificar quais as competências importantes, de melhorar algumas dessas competências ou identificar colaboradores que possam suprir as competências em falta, é fundamental para maximizar as hipóteses de sucesso.

Analise a situação com o seu mentor de projeto, com os seus professores, ou com os seus sócios. Pode, complementarmente a essas discussões, usar o check-list, para o ajudar a fazer a sua autoanálise.

A avaliação das competências, não sendo determinante na decisão de desenvolver o seu negócio, pode ser uma ajuda importante para a constituição da sua equipa de colaboradores.

## Que cursos ou formações são relevantes?

Nas áreas da organização produtiva, da gestão em geral, da gestão de recursos humanos em particular, da contabilidade e fiscalidade, da organização das ideias em termos de plano de negócio e modelo de negócio, da análise de mercado, da criatividade, etc. existe em Portugal uma grande oferta de formações relevantes para o empreendedor, destinada a pessoas com diferentes graus de qualificação, interesses específicos e disponibilidades de tempo. Contacte associações empresariais, de desenvolvimento regional e outras, escolas profissionais, institutos politécnicos, universidades, centros de formação profissional, o IEF, a Academia de PME do IAPMEI e outras entidades, públicas e privadas que trabalham estas matérias e verifique quais as formações que mais se adequam a si e ao seu projeto.

## Um empreendedor precisa de sorte para ter sucesso?

Qualquer que fosse a resposta a esta pergunta seria sempre polémica. Em vez de uma resposta transcreve-se um provérbio chinês e duas citações, uma de Thomas Jefferson e outra de Henry Ford, para reflexão de quem pretende ser empreendedor.

- "Sorte é o encontro do talento e do conhecimento com a oportunidade", Provérbio Chinês
- "Eu acredito muito na sorte. e tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho.", citação de Thomas Jefferson.
- "O fracasso é a sorte de ter oportunidade de começar de novo, inteligentemente.", Henry Ford

## Links

<http://www.gallup.com/businessjournal/168527/talents-drive-entrepreneurial-success.aspx>

[http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action/transcript?language=en](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=en)

## 2. A IDEIA

A intenção de criar uma empresa está, de um modo geral, ligada à existência de uma ideia que se constitua como uma oportunidade de negócio.

### Como surgem as ideias?

A observação da realidade circundante pode ser um bom ponto de partida para se começar a definir um projeto e a identificar um mercado. Com efeito, poder-se-á acrescentar um "pequeno nada" a um produto ou a um serviço para o tornar distinto de um já existente e conferir-lhe uma melhor qualidade ou uma melhor adaptação às necessidades dos clientes. É esta característica diferenciadora que poderá permitir a conquista de uma fatia do mercado existente ou de um "nicho de mercado".

Uma ideia de negócio pode surgir de uma forma quase espontânea, ao constatar uma necessidade que não conseguimos satisfazer, na vida pessoal ou profissional, ou pode surgir de uma atitude mais proactiva de procura de ideias e oportunidades de negócio.

### O que é uma ideia inovadora?

Uma ideia inovadora é aquela que permite o desenvolvimento de uma solução completamente nova (inovação disruptiva), com capacidade para responder a uma necessidade presente no mercado, ou de uma solução melhorada (inovação incremental) relativamente às soluções já existentes.

### Tenho uma ideia em que acredito. Se a apresentar a alguém não corro o risco de a ideia ser apropriada por terceiros?

É importante que o empreendedor acredite na sua ideia, mas deve validá-la para não correr riscos desta não ser exequível, não interessar ao mercado ou a solução já existir no mercado. Se ficar bloqueado pelo receio de que alguém lhe "roube" a ideia pode perder o momento para a lançar. Encontre alguém em quem confie, um professor, um mentor, um familiar, e teste a sua ideia. Como validação inicial pode ser um passo fundamental. Claro que, quando tiver que divulgar mais a sua ideia, e estiver já seguro da sua validade deverá procurar proteger a sua propriedade.

Certas conceções de produtos e processos, pela sua originalidade e grau de inovação devem ser protegidos legalmente através de um conjunto de direitos que lhe conferem a utilização, em exclusivo, da respetiva informação técnica, comercial e industrial.

## Qual a importância de validar uma ideia?

É possível surgirem atitudes demasiado pessimistas que poderão sintetizar-se no pensamento "se esta ideia não foi ainda explorada, é porque não tem valor" ou demasiado otimistas levando o seu detentor a pensar possuir "uma ideia extraordinária a que corresponderá necessariamente um projeto de sucesso".

Em qualquer dos casos, há que tomar algumas precauções e adotar uma atitude realista face a todas as condicionantes que podem determinar o sucesso ou o fracasso da sua ideia.

Principalmente nunca se deverá esquecer que o mercado é sempre o melhor teste e que, por exemplo, uma boa ideia de empresa numa grande cidade pode não ser exequível numa pequena vila ou aldeia, sendo a contrário igualmente verdadeiro.

Uma empresa nascente tem, de um modo geral, meios limitados e deverá, portanto, visar um segmento de mercado bem definido. Este segmento corresponde a um conjunto de clientes potenciais com características comuns ou próximas, capaz de consumir os produtos ou utilizar os serviços da nova empresa. Complementarmente, a adequação entre produto e mercado deverá constituir uma preocupação constante do empreendedor.

## Como apresentar a ideia a terceiros?

*Stakeholder* é, conforme Freeman (1984) explica, qualquer indivíduo ou grupo que possa influenciar a obtenção de objetivos organizacionais ou que é afetada pelo processo de busca desses objetivos.

O empreendedor vai ter necessidade de apresentar a sua ideia a diferentes *stakeholders*, nomeadamente parceiros de negócio, investidores e potenciais clientes. Uma apresentação adequada é um aspeto fundamental para transmitir aos interlocutores a credibilidade da ideia de negócio. Dependendo das circunstâncias, uma apresentação mais breve ("*pitch*" de curta duração - 3 minutos) ou mais detalhada (entre 5 a 20 minutos) pode ser adequada.

A identificação de parceiros e *stakeholders*, a quem apresentar a ideia e com os quais o empreendedor pretende relacionar-se, dita muitas vezes o sucesso da transformação da ideia em modelo de negócio, deste em plano de negócio e, por fim, em empresa.

## **Estou a desenvolver uma tese de mestrado ou doutoramento e gostava de criar uma empresa utilizando esta experiência. Posso alavancar nos resultados a que cheguei?**

O aluno autor da tese tem todos os direitos sobre esta. Por isso sim, pode desenvolver a sua empresa a partir da sua tese.

Mas cuidado, se houver lugar a uma patente, a prioridade é dada ao regulamento que rege o direito de propriedade intelectual, logo terá de cumprir o regulamento de propriedade intelectual da universidade à qual pertence.

Em termos muito gerais, o que o Código da PI diz (no caso Português, mas não só) é que o que os trabalhadores de uma entidade inventam é da instituição (que passa a ser titular dos direitos de PI), mas estes colaboradores têm sempre o direito de serem referenciados como inventores.

## **Existe algum acordo estandardizado para cedência dos direitos intelectuais de uma universidade sobre um projeto?**

Ao pretender valorizar os conhecimentos gerados no seio da universidade e proteger as atividades de I&D, cada uma das universidades regulamentou a propriedade intelectual. Apesar de uma grande proximidade entre os regulamentos de propriedade intelectual das várias universidades, estes têm diferenças importantes, pelo que se aconselha uma consulta do regulamento específico da sua universidade.

## **Links**

<http://www.marcaspatentes.pt/> (Instituto Nacional da Propriedade Industrial: INPI)

[http://www.ted.com/talks/ernesto\\_sirilli\\_want\\_to\\_help\\_someone\\_shut\\_up\\_and\\_listen](http://www.ted.com/talks/ernesto_sirilli_want_to_help_someone_shut_up_and_listen)

[http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index\\_pt.htm](http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_pt.htm)

### 3. O MODELO DE NEGÓCIO

Um aspeto chave para a transformação de uma boa ideia num negócio é o desenho de um modelo, coerente e completo, de negócio.

#### Como começar um negócio?

Os negócios começam e acabam no mercado. O empreendedor deve ser capaz de detetar uma oportunidade de negócio, evoluir para um conceito ao qual associa um modelo de negócio (tendo por base a venda de um produto ou de um serviço), seleccionar uma equipa em que, preferencialmente, cada elemento tem competências distintas e complementares, elaborar o plano de negócios e procurar financiamento para montar a empresa.

#### O que é um modelo de negócios?

O “modelo de negócio” de uma organização é a visão integrada do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, para criar e entregar valor aos seus clientes e acionistas.

#### Qual a finalidade de um modelo de negócios?

O modelo de negócio é importante para o empreendedor identificar os recursos, competências e parcerias de que dispõe e aqueles que necessita encontrar, para tornar claro as atividades e processos que lhe permitem criar propostas de valor, identificar os seus segmentos de clientes e o modo de se relacionar com eles.

Clarificado o modelo de negócios, o empreendedor estará em condições de conseguir responder a 3 questões essenciais: **Vendo, O quê?; Como?; A quem?**; e de consolidar esta informação elaborando o seu Plano de Negócios.

#### É importante seguir um modelo de análise de negócio pré definido?

Não é obrigatório seguir um modelo de negócio pré definido. Pode elaborar uma listagem dos aspetos que precisa de analisar e usá-la para estudar o seu negócio, mas um modelo pré definido, certamente assenta num conjunto alargado de experiências práticas e já consolidou os aspetos chave a não esquecer. A escolha de um modelo testado dá segurança à sua análise e reduz o *stress* na elaboração da mesma.

## Devo usar o modelo “Canvas”?

Como sugestões de modelos de negócios, fica o Modelo “Canvas” e Modelo da “Cadeia de Valor de Porter”, que são modelos largamente difundidos e testados pelo mercado, proporcionando uma boa compreensão do negócio em análise.

Pode descarregar o modelo “Canvas” e preenchê-lo com a informação do seu negócio. Mas pode usar outro modelo que ache mais conveniente para a sua análise. O modelo “Canvas” é um dos modelos disponíveis para apoiar a sua análise que lhe dá a garantia de ser uma ferramenta fácil e sólida. Foi elaborado com o apoio de centenas de profissionais de vários países e tem vindo a ser intensivamente usado pelo mercado. É fácil de utilizar e “esgota” os pontos importantes de análise.

## Links

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

## 4. PLANO DE NEGÓCIOS

### Qual a finalidade de elaborar um plano de negócios?

Tanto para o próprio criador da empresa como para os seus "stakeholders" é indispensável apresentar a sua ideia de negócio de forma clara, simples e que torne evidente que aquela é uma proposta de valor única, viável e sustentável e que o modelo de negócio proposto é o adequado. Assim, chamamos "plano de negócios" à organização dos estudos, análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos e financeiros sustentados, vertidos num documento próprio e bem redigido.

Este documento, que irá passar pelas mãos de pessoas que não conhecem nem o projeto nem os promotores, funcionará como embaixador de ambos, permitindo-lhes construir uma primeira opinião a partir do conteúdo e da forma de apresentação.

Um Plano de Negócios é fundamental quando um empreendedor necessita de contactar potenciais investidores. Estes quererão conhecer o projeto e avaliar as condições de sucesso do mesmo. O Plano de Negócios deve conter os elementos necessários que possibilitem conhecer a proposta, o mercado e o processo.

O Plano de Negócios é também uma ferramenta de planeamento e gestão que permite focar a equipa de colaboradores na correta implementação do projeto

Por outro lado, durante os primeiros meses de existência da empresa, o Plano de Negócios constitui, para o novo empresário, um referencial em termos de objetivos a atingir e da respetiva programação e calendarização.

### Qual a importância de um plano de negócios?

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

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

### **Qual deve ser a extensão de um Plano de Negócios?**

Um texto denso de 20 páginas e sem gráficos é tão longo quanto um plano de 35 páginas entrecortado de pontos-chave, ilustrações úteis sobre localizações, e mapas de negócio que ilustrem projeções importantes.

Um bom plano de negócios deve dar ao seu leitor uma boa ideia geral dos seus principais conteúdos, mesmo após uma breve leitura em diagonal de não mais de 15 minutos.

### **Devo contratar um especialista para elaborar o meu Plano de Negócios?**

É fundamental que o Plano de Negócios reflita os objetivos e personalidade do empreendedor e, apesar de um especialista poder ter uma melhor preparação, o empreendedor é que conhece o negócio. A preparação do Plano de Negócios vai ajudá-lo a conhecer melhor as dificuldades, os problemas e encontrar as soluções. No final da elaboração estará mais seguro do seu negócio.

Mas pode, e será útil, envolver a sua equipa de colaboradores e obter o apoio de professores, mentores e especialistas para apoiar a elaboração.

Quando o plano estiver elaborado peça a alguém que o leia, para verificar se o trabalho é perceptível.

### **Necessito de um *software* de Plano de Negócios, para elaborar o meu plano?**

No mercado, mesmo na internet, encontramos *softwares* específicos para a elaboração de Plano de Negócios, muitos deles de utilização gratuita. No entanto, não é imperativa a utilização de um destes programas. Seguindo as orientações de um bom guia e usando um programa de processamento de texto é possível elaborar o plano. No caso das análises financeiras, se o empreendedor não for um conhecedor do assunto, é preferível uma solução informática para o fazer.

### **Onde posso encontrar instrumentos para o desenvolvimento do meu plano de negócios?**

Para apoio na elaboração do plano de negócios, podem ser utilizados os documentos e instrumentos disponibilizados *online* pelo IAPMEI:

1. Manual do Empreendedor
2. Guia explicativo para a criação de um modelo financeiro do plano de negócios;
3. Modelo financeiro (ficheiro excel).

## Qual o tempo necessário à elaboração do meu Plano de Negócios?

O tempo necessário é muito variável. Este depende da sua dedicação, dos apoios que conseguir, da profundidade e detalhe que quer ou precisa de incluir, da acessibilidade a informações relevantes, etc. É aconselhável que analise quando precisa de ter o seu plano preparado, que reveja os conteúdos a incluir e estabeleça um plano de execução que respeite o prazo de que dispõe.

## Onde posso encontrar informações e dados para preparar o Plano de Negócios?

Os jornais, a internet e as revistas de gestão são fontes de informação importantes para recolher dados e informações.

As fontes mais institucionais ou especializadas são uma referência incontornável. Estamos a referir fontes como:

- Banco de Portugal;
- Eurostat;
- Instituto Nacional de Estatística;
- Pordata (Portal de informação estatística desenvolvida pela fundação Manuel dos Santos);

## Como preparar a apresentação do projeto a empreender?

Existem muitas formas de preparar uma apresentação deste tipo. Uma forma de o fazer, baseada nas ideias do conhecido empreendedor americano Guy Kawasaki, é a seguinte:

- Utilizar 10 slides para explicar o projeto, contendo as seguintes ideias:
  1. Qual o problema;
  2. Qual a solução que se apresenta para o problema;
  3. Modelo de negócios associado;
  4. Tecnologia/ processo/ “magia” que permite a solução apresentada;
  5. Marketing e Vendas: abordagem comercial escolhida;
  6. Concorrência no mercado;
  7. Equipa envolvida no projeto (experiência, competências e responsabilidades);
  8. Projeções e metas previstas;
  9. Situação atual e calendário;
  10. Sumário e incentivo à mobilização.
- Utilizar 20 minutos para apresentar o projeto: normalmente existe mais tempo para apresentar, mas é útil ter tempo para responder a perguntas e prestar os esclarecimentos necessários;
- Utilizar uma fonte grande para o texto da apresentação, para que esta possa ser lida com facilidade, mas não deixando a audiência desatenta ao apresentador;
- Sempre que possível, mostrar um protótipo do produto em ação.

## **E se o Plano de Negócios não demonstrar a viabilidade da ideia/projeto?**

- Reveja a viabilidade da ideia;
- Verifique se é possível alterar os pressupostos de custos, preços e objetivos de vendas;
- Verifique se é possível e mais favorável orientar o negócio para outros mercados ainda não considerados.

Se mesmo assim não conseguir demonstrar a viabilidade da ideia /projeto, pondere abandonar esta ideia.

## **Links**

<https://www.bportugal.pt/en-US/Pages/inicio.aspx>

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.ine.pt/>

<http://www.pordata.pt/>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Homepage.aspx>

## 5. A CRIAÇÃO DA EMPRESA

A criação de uma empresa está sujeita a várias condicionantes (internas e externas) que podem determinar, ou pelo menos influenciar decisivamente, o resultado de uma iniciativa empresarial.

Com efeito, a transformação de uma boa ideia de negócio numa empresa com perspetivas de sucesso (sucesso que se poderá traduzir, quer pela permanência em atividade, quer pela taxa de crescimento, quer pela criação de valor), depende, numa primeira aproximação, da capacidade empresarial revelada pelo seu promotor.

### Como posso criar formalmente uma empresa?

As Lojas da Empresa/Balcões do Empreendedor são espaços físicos de atendimento destinados aos empreendedores que desejam criar, alterar, transformar ou extinguir a sua empresa. Nestes espaços é possível aos empresários usufruírem do serviço da "Criação da Empresa na Hora" ou "Pedido de Certidão Permanente", bem como outros serviços tais como prestação de informação sobre legislação inerente à atividade económica e sobre passos a dar para criação de negócio próprio, entre outros serviços associados ao ciclo de vida das empresas.

Processos de constituição disponíveis:

- Empresa na Hora;
- Empresa "online";
- Empresa na Hora com Marca na Hora;
- Por Documento Particular;
- Por Escritura Pública.

### Que tipo de obrigações fiscais tem uma empresa?

Existem vários impostos que as Sociedades têm obrigação de pagar, nomeadamente:

- IRC – Imposto de Rendimento sobre Pessoas Coletivas;
- IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado nas operações de compra e venda;
- IRS – Imposto de Rendimento sobre Pessoas Singulares, retido sobre os salários dos funcionários e gerência;
- TSU – Taxa Social Única, referente às deduções para a segurança Social que incidem sobre as remunerações dos trabalhadores de conta da empresa e de conta dos trabalhadores e gerência.

Eventualmente existirão ainda o Imposto de Selo (IS), o Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) e o Imposto sobre Veículos (ISV).

## Que tipos de serviços estão disponíveis *online* para a empresa?

O Portal do Cidadão (Balcão do Empreendedor) é o portal do Estado que serve de ponto de contacto com os empreendedores, relativamente à maioria dos serviços do Estado. Para a utilização dos serviços disponíveis é necessário utilizar o cartão do cidadão e o leitor digital respetivo.

Exemplo de conteúdo e serviços disponíveis:

- Informação mais detalhada sobre os vários estádios do ciclo de vida das empresas:
  - Esta informação está disponível para os diversos estágios: criação, gestão, expansão, e extinção. Em caso de dúvida, consulte a ajuda *online*;
  - Existe uma secção de “Perguntas Frequentes” muito completa e estruturada por várias áreas (e.g., criação de empresas, marcas).
  
- Serviços “Empresa Online”, disponíveis através do respetivo item no menu superior principal da página web, e que permitem serviços como:
  - Criar empresa *online*;
  - Criar marca *online*;
  - Registrar e gerir nome da empresa;
  - Gestão de registos *online* (certidão permanente da empresa, alteração dos órgãos sociais, transformação da sociedade, dissolução/liquidação, alteração de quotas,...)
  - Gerir cumprimentos de obrigações legais das empresas (certidões permanentes, entrega de informação anual contabilística e fiscal, prestação de informação estatística ao INE e Banco de Portugal, ...);
  - Gestão do Cartão da Empresa/Cartão de Pessoa Coletiva.

## **Que tipo de informação tem uma empresa que divulgar?**

As sociedades estão abrangidas pelo SNC – Sistema de Normalização Contabilística, devendo reportar os elementos contabilísticos – Balanço, Demonstração dos resultados por natureza, Demonstração das alterações no capital próprio, Demonstração dos fluxos de caixa e Anexo - referentes à atividade económica e financeira desenvolvida numa periodicidade anual. Só os técnicos oficiais de contas podem realizar essa tarefa.

As empresas Unipessoais têm um regime de contabilidade simplificado.

As Sociedades Anónimas têm de ter os seus Relatório & Contas divulgado publicamente, com a aprovação de um Revisor Oficial de Contas.

Assim, antes da criação da empresa, deve-se contactar com infraestruturas de promoção do empreendedorismo, que facultam diversos apoios nomeadamente na fase de constituição da empresa.

## **Links**

<http://portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Criareinstalar/Paginas/TiposSociedadesComerciais.aspx>

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/home.action>

<https://bde.portaldocidadao.pt/evo/landingpage.aspx>

[http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT\\_faq](http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_faq)

## 6. PARCERIAS ESTRATÉGICAS / NETWORKING

### O que significa *Networking*?

*Networking* é uma palavra de origem inglesa que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com alguém.

### Qual a importância do *Networking*?

Atualmente, é necessário estarmos em ligação permanente a tudo o que nos rodeia. O *networking*, pelos contactos que proporciona, é um valor intangível fundamental tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Uma boa e organizada rede de contactos tem de ser criada de forma cuidada e gerida com profissionalismo ao longo do tempo, dada a sua importância para os negócios, num contexto atual de mercados globalizados.

Essa rede é um sistema de suporte à partilha de serviços e informações entre indivíduos ou grupos de indivíduos com interesses em comum.

É importante salientar que *networking* não se resume apenas a conseguir novos contactos, é também saber manter os contactos já realizados no passado. Além disso, no *networking* é mais importante a qualidade do que a quantidade desses mesmos contactos.

### **Devo estar em todas as plataformas de networking?**

Os elementos chave da utilização das plataformas são: rigor, qualidade, honestidade e atualidade da informação.

Como um empreendedor, no início do seu projeto, tem geralmente uma equipa reduzida para dar resposta a todas as solicitações, tem de garantir que a sua equipa consegue manter as plataformas atualizadas e com boa qualidade de informação. A imagem de mercado vai ser influenciada por estes meios. Seja seletivo e escolha as que correspondem a uma exigência mínima.

Relativamente aos dados pessoais, seja criterioso. Estas plataformas “exigem” um esforço permanente de atualização e envolvem um enorme risco quanto à informação inserida por terceiros.

Logo que possível encontre uma solução para a gestão dos dados comerciais. Aqui a maior barreira poderá ser o valor do investimento.

É recomendável a presença numa plataforma de gestão de dados profissionais. Mantenha a informação atualizada e o cuidado com a imagem.

### **É possível e faz sentido planear a atividade de *networking*?**

A partir do momento em que passamos a encarar o *networking* profissionalmente, é importante que se estabeleça um plano de ação, como fazemos para as restantes atividade de gestão.

## 7. FONTES DE FINANCIAMENTO

As ideias são fundamentais, mas não devem ser descurados os meios financeiros necessários às diferentes fases do projeto (da criação, ao desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade da empresa).

### **Quais as fontes de investimento disponíveis e qual a mais indicada para o meu projeto?**

As fontes de financiamento devem adequar-se às necessidades de investimento.

O próprio empreendedor e até os que lhe estão mais próximos (familiares e amigos) são a primeira e mais informal fonte de financiamento. O financiamento formal virá sempre completar ou complementar o autofinanciamento. Geralmente o financiador exigirá uma componente de autofinanciamento, porque o primeiro a financiar o negócio tem que ser o próprio empreendedor.

Para além do financiamento que o empreendedor aporta ao projeto, há geralmente necessidades adicionais de financiamento, que pode ser encontrado nos sistemas de incentivos ou junto de fontes de financiamento presentes no mercado. O empreendedor deve desenvolver uma análise cuidada das necessidades de financiamento, identificar, atempadamente, as alternativas de financiamento adequadas e preparar uma apresentação do seu projeto para garantir o apoio de financiamento junto das entidades selecionadas.

### **Business Angels: que tipo de ajuda e apoio podem dar à minha empresa?**

O Business Angel é um investidor com experiência empresarial, que normalmente faz os seus investimentos em nome individual, preferencialmente em oportunidades nascentes (tipo *start-up* ou *early stage*).

Para além da sua capacidade financeira, o Business Angel coloca à disposição do empreendedor a sua experiência e rede de contactos, elementos importantes à formatação do negócio numa base mais sólida.

### **Como posso aceder ao financiamento por um “Business Angel”?**

Deve fazer a apresentação do seu projeto através do preenchimento de uma ficha de identificação e submetê-la à apreciação das entidades que constituem a FNABA (Federação Nacional de Associações de Business Angels). O site da FNABA disponibiliza as informações necessárias para recorrer a este modelo de financiamento.

## Business Angels: onde posso saber mais sobre os BAs existentes?

Pode obter-se informação adicional através dos sites das duas entidades representativas de associações e clubes de Business Angels:

- FNABA – Federação Nacional de Associações de Business Angels;
- APBA - Associação Portuguesa de Business Angels.

## Venture Capital: Qual o valor adicional das empresas de Venture Capital?

Investidores profissionais de Venture Capital adicionam valor de 4 formas diferentes:

- *Smart Money*:
  - Um investimento de Venture Capital não é capital para simplesmente “continuar a cobrir as despesas”;
  - Investidores de Venture Capital avaliam o melhor uso do capital que têm para investir, tendo em conta os seus próprios incentivos alinhados, ajudando desta forma a que as empresas de maior potencial tenham oportunidade de crescer – isto é especialmente importante no contexto económico atual –, resultando num maior crescimento de emprego, de receitas e exportações.
- Ajudam a transformar uma visão numa estratégia e plano de ação:
  - Promovendo discussões sobre possíveis problemas, sugerindo soluções relativamente às estratégias propostas pela equipa de gestão;
  - Estando atentos ao ambiente competitivo relativo à empresa, e conhecendo bem as dinâmicas do sector em questão, fazendo sugestões de negócio que podem prevenir futuros obstáculos afetando negócio, ou ajudem à expansão do crescimento potencial;
  - Tendo experiência em reconhecer padrões específicos relacionados com a sua experiência, antevendo o resultado de diferentes decisões, e partilhando factos importantes que ajudem a equipa de gestão a encontrar o seu caminho da execução da estratégia definido;
  - Sendo um dos elementos fundamental a promover feedback relativamente aos produtos desenvolvidos ou serviços da empresa.
- “Abrem portas”, alavancando a sua rede de contactos relativamente a:
  - Potenciais Clientes;
  - Potenciais Parceiros de negócio;
  - Potenciais compradores do negócio.

- Ajudam a promover novas oportunidades de recrutamento:
  - Servindo como uma plataforma para chegar a potenciais empregados;
  - Facilitando uma marca reconhecida – o facto de um investidor reconhecido ter investido numa empresa poderá ser uma boa ajuda para o recrutamento devido à sua reputação no mercado.

### **Como posso aceder ao financiamento por uma “Capital de Risco”?**

Pode fazer a apresentação do seu projeto através do preenchimento do formulário de candidatura no site da Portugal Ventures e submetê-la à apreciação no âmbito da iniciativa “*Call for Entrepreneurship*”.

### **Links**

[www.fnaba.org](http://www.fnaba.org)

[www.apba.pt](http://www.apba.pt)

[www.apcri.pt](http://www.apcri.pt)

<http://www.portugalventures.pt/pt-pt>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>

<http://ppl.com.pt/pt>

<https://www.kickstarter.com/>

<https://www.seedrs.com/>

## 8. INTERNACIONALIZAÇÃO

Na era da globalização a expansão do mercado potencial é a ideia que ocorre de imediato a qualquer empreendedor que tenha em vista o desenvolvimento do seu negócio e como motivação para a internacionalização.

### O que ter em conta na decisão de internacionalizar?

Na decisão de entrada num mercado, é fundamental analisar esse mercado e verificar se há espaço para os nossos produtos ou serviços e quais as alterações que devem ser introduzidas, para adequar a oferta a cada mercado selecionado.

### Quais os aspetos práticos a considerar?

Um aspeto fundamental nas trocas comerciais, a nível internacional, prende-se com as condições de pagamento.

Nas trocas internacionais ocorrem diversos custos, nomeadamente transporte e seguro, sendo importante estabelecer com clareza a distribuição de custos entre a empresa e os seus clientes internacionais. As opções estão consignadas nos termos de comércio internacional (INCOTERMS), publicados pela Câmara de Comércio Internacional (CCI).

### Que parceiros podem apoiar a internacionalização?

Um dos parceiros a considerar aquando da internacionalização da sua empresa é a Aicep Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Esta entidade pública tem como objetivos, a promoção da internacionalização das empresas portuguesas e o apoio à sua atividade exportadora entre outros.

### Links

[http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/FormalidadesExportar/Paginas/Documento\\_sobreTransporteInternacional.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/FormalidadesExportar/Paginas/Documento_sobreTransporteInternacional.aspx)

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/GuiadoExportadorII.aspx>

<http://www.icc-portugal.com/>

<http://www.iccwbo.org/>

[http://europa.eu/youreurope/business/index\\_pt.htm](http://europa.eu/youreurope/business/index_pt.htm)

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

## 9. INFRAESTRUTURAS DE APOIO E PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

Existem diversas infraestruturas de apoio a concretização de um projeto empresarial, distribuídas pelo território nacional. Uma das formas mais comuns de apoio é a Incubação, que diz essencialmente respeito ao processo de acolhimento de novos projetos empresariais.

### **Quais as infraestruturas de apoio que um empreendedor tem à sua disposição?**

Fazem parte do ecossistema empreendedor nacional infraestruturas preparadas para apoiar o desenvolvimento de projetos empresariais nas 3 áreas funcionais básicas. Entre elas:

- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação;
- BIC – Business and Innovation Centre;
- ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários;
- Aceleradores e Incubadoras
- Centros Tecnológicos;

### **Em que áreas pode, o projeto, ser apoiado?**

São 3, as áreas funcionais básicas nas quais os projetos podem ser apoiados:

- Facilitação/Networking;
- Qualificação/capacitação;
- Desenvolvimento/financiamento;

### **Quais as vantagens de desenvolver o projeto numa incubadora?**

A incubadora disponibiliza, a preços competitivos, os seus espaços e apoio na gestão do projeto empresarial, possibilitando ainda a troca de experiências entre empreendedores e uma maior facilidade no desenvolvimento de uma rede de contatos. Estes apoios podem ser muito importantes na transformação da ideia numa atividade económica viável e sustentável e nos primeiros anos de funcionamento de uma empresa.

## Que apoios\serviços abrange a Incubação?

Em linha com o desenvolvimento do projeto empresarial, e por períodos que podem variar entre 6 meses a 3 anos, são prestados normalmente os seguintes apoios\serviços:

1. Pré-incubação, e\ou aceleração, abrange apoios\serviços de análise da ideia e do projeto, de processos de inovação e deteção de oportunidades adicionais, de definição do modelo de negócio, de “*mentoring*”, de preparação do plano de negócios e de procura de fontes iniciais de financiamento.
2. A incubação virtual e\ou a incubação física, abrangem os apoios\serviços de “*coaching*”, de desenvolvimento do plano de negócios, de criação da empresa, de financiamento e, quando a empresa atinge uma fase de expansão (e tipicamente sai da incubação física), podem ainda ser prestados apoios\serviços para aumento do volume de vendas, da produtividade e para a internacionalização.

Existem atualmente, em Portugal, entidades como a Acredita Portugal (através do software Dreamshaper), a Beta-I (com o programa Beta-Start), ou o BGI, entre outras, que desenvolvem, especificamente, trabalho com os empreendedores, na fase de pré-incubação e\ou aceleração.

Encontrará outras incubadoras como a StartUp Lisboa ou a Fábrica de Startups, que seguem metodologias de apoio e de prestação de serviço diversificadas.

Ao selecionar a incubadora, verifique não só o tipo de apoios\serviços de que poderá beneficiar, mas assegure-se que as metodologias utilizadas são eficazes, eficientes e suficientemente testadas.

## Links

<http://www.bics.pt/>

[www.inov.pt/](http://www.inov.pt/)

<http://www.tecparques.pt/>

<http://www.anje.pt/>

<http://www.fjuventude.pt/pt/menu/57/ninhos-de-empresas.aspx>

<https://juventude.gov.pt/Emprego/NinhosdeEmpresas/Paginas/NinhosdeEmpresas.aspx>

<http://www.acreditaportugal.pt>

<http://beta-i.pt>

<http://buildingglobalinnovators.eu>

[www.startuplisboa.com](http://www.startuplisboa.com)

<http://www.fabricadestartups.com>

***Guia Prático do Empreendedor***

**IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.**