



Playbook

Manual do Empreendedor /Investigador



Co-financed by



Conteúdo

Introdução.....	1
Enquadramento	2
1. Competências do empreendedor/investigador.....	3
1.1. Competências contextuais	4
1.2. Competências sociais	6
1.3. Competências técnicas.....	8
2. O plano de negócio	10
2.1. A memória descritiva	11
2.3. O plano financeiro.....	14
3. Instrumentos de apoio à gestão	20
3.1. Análise SWOT	22
3.2. Análise PESTAL	23
3.3. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter	25
3.4. Business Model Canvas	27
3.5. Análise da Cadeia de Valor.....	30
3.6. Análise dos 7 S de Mckinsey	31
3.7. Matriz de Ansoff.....	33
3.8. Matriz BCG	35
4. O financiamento.....	38
4.1. Capital próprio	39
4.2. Capital alheio.....	40
4.3. Programas de financiamento	44
5. Parcerias, estruturas, redes e programas apoio	49
5.1. A importância das parcerias.....	49
5.2. Estruturas e redes de apoio	51
5.3. Programas de apoio	52
6. A criação da empresa/início da atividade	54
6.1. Forma jurídica	54

6.2. Obrigações legais na constituição	58
6.2.1. Empresas singulares (ENI e EIRL)	58
6.2.2. Empresas coletivas	59
Considerações finais.....	62
Referências.....	64



Índice de Tabelas

Tabela 1 Proposta de estrutura da memória descritiva.....	11
Tabela 2 Proposta de estrutura do plano de marketing	13
Tabela 3 Pressupostos de preenchimento do Plano Financeiro Finicia a 5 anos.....	15
Tabela 4 Análise SWOT.....	22
Tabela 5 Análise SWOT Vantagens e Limitações	23
Tabela 6 Análise PESTAL.....	23
Tabela 7 Análise PESTAL Vantagens e Limitações	24
Tabela 8 Modelo das 5 Forças de Porter Competitivas de Porter Vantagens e Limitações.....	26
Tabela 9 Dimensões do Business Model Canvas.....	28
Tabela 10 Business Model Canvas Vantagens e Limitações	29
Tabela 11 Análise da Cadeia de Valor Vantagens e Limitações.....	30
Tabela 12 Descrição dos elementos que integram o Modelo dos 7 S de McKinsey	32
Tabela 13 Modelo dos 7 S de McKinsey Vantagens e Limitações	33
Tabela 14 Estratégias de penetração no mercado de acordo com a Matriz de Ansoff	34
Tabela 15 Matriz de Ansoff Vetores de crescimento na diversificação	35
Tabela 16 Matriz de Ansoff Vantagens e Limitações.....	35
Tabela 17 Mapeamento da Matriz BCG	37
Tabela 18 Matriz BCG Vantagens e Limitações	37
Tabela 19 Principais diferenças entre os capitais próprios e os capitais alheios.....	38
Tabela 20 Formas de financiamento através da banca comercial	40
Tabela 21 Principais diferenças entre o capital de risco e o crédito tradicional.....	42
Tabela 22 Principais estruturas de apoio ao empreendedorismo em Portugal.....	51
Tabela 23 Programas de apoio promovidos pela agência IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.	53
Tabela 24 Formas jurídicas de uma empresa em Portugal	55
Tabela 25 Caraterísticas das formas jurídicas de uma empresa em Portugal	56
Tabela 26 Custos associados à criação de uma empresa Sociedade.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 Competências contextuais do empreendedor/investigador.....	6
Figura 2 Competências sociais do empreendedor/investigador.....	7
Figura 3 Competências técnicas do empreendedor/investigador.....	9
Figura 4 Objetivos SMART.....	21
Figura 5 Modelo das 5 Forças de Porter.....	25
Figura 6 Business Model Canvas.....	27
Figura 7 Cadeia de Valor.....	30
Figura 8 Modelo dos 7 S de McKinsey.....	31
Figura 9 Matriz de Ansoff.....	33
Figura 10 Matriz BCG.....	36
Figura 11 Fontes de internas de capital.....	39
Figura 12 Objetivos estratégicos da União Europeia.....	45
Figura 13 Objetivos prioritários do Portugal 2030 e Plano Nacional de Investimentos 2030.....	47
Figura 14 Potencialidades das parcerias.....	49
Figura 15 Parcerias Formas de olhar para exterior.....	50

Introdução

O presente manual foi idealizado como sendo uma ferramenta prática, intuitiva e de fácil utilização pelo investigador, que pretenda construir um caminho em direção ao empreendedorismo, tornando-se um empreendedor/investigador. A perceção relativamente à investigação tem mudado ao longo das décadas, mas, essencialmente, nos últimos três anos, em que se assistiu à necessidade de um desenvolvimento acelerado de bens e serviços relacionados com a saúde. Desta forma foi dado um protagonismo à ciência, tendo o mesmo sido sentido pela população em geral, que antes não existia. O empreendedorismo de investigação e de inovação começa assim a assumir-se como essencial para a construção da sustentabilidade da sociedade e do mercado, uma vez que, resultante dos processos de inovação, é gerado conhecimento, crescimento e desenvolvimento económico.

1

Este Playbook promove uma abordagem mais prática, tratando modelos essenciais a qualquer projeto de empreendedorismo, tais como a memória descritiva, o plano de marketing e o plano financeiro do projeto, documentos essenciais para realizar a análise de viabilidade do mesmo.

São ainda apresentados alguns instrumentos habitualmente utilizados no âmbito da gestão de um projeto ou de uma empresa, tendo sido selecionados um conjunto de modelos passíveis de serem desenvolvidos tanto numa fase inicial e embrionária do lançamento de um novo produto ou serviço, ou mesmo de um projeto, como numa fase posterior, em que a empresa já se encontra constituída e em plena atividade. Os modelos foram selecionados com base na simplicidade, facilidade e acessibilidade da sua aplicação, dirigindo-se a uma análise interna e/ou externa à organização, podendo ser aplicados separadamente ou em conjunto.

Realiza-se também um breve enquadramento a possíveis formas de financiamento, no âmbito dos Programas Portugal 2020 e Portugal 2030, uma vez que, relativamente a este último é expectável que a sua assinatura ocorra brevemente (em julho de 2022), libertando verbas no montante global de 24.182 M€, a serem aplicadas em distintos eixos estratégicos, alinhados com os objetivos comunitários europeus.

Menciona-se também a importância da escolha adequada do tipo de financiamento, das parcerias, estruturas, programas e das redes de apoio, aspetos indissociáveis das organizações que operam em mercados cada vez mais

globalizados. Finalmente, são abordadas as linhas gerais e formais orientadoras para a criação de uma empresa, de acordo com as formas jurídicas mais frequentemente utilizadas em Portugal.

Enquadramento

O Playbook - Manual do Empreendedor/Investigador pretende assumir-se como um guia de apoio a potenciais empreendedores/investigadores, de forma a promover a transformação da sua ideia de projeto num modelo de negócio (empresa) viável. São abordados aspetos como as competências inerentes ao papel do empreendedor/investigador, começando a tendência do empreendedorismo associado à investigação a ser uma realidade cada vez mais frequente na atualidade, uma vez que, se por um lado a investigação, a invenção e, posteriormente, a inovação, estão na base do desenvolvimento de muitos produtos ou serviços com elevado potencial de comercialização; por outro lado, nem sempre a carreira científica e de investigação proporciona a satisfação desejada e pretendida pelo investigador, que acaba por ser tornar num empreendedor, assumindo o controlo do seu projeto, através da constituição de uma empresa.

Considerando também a premissa de que o conhecimento deve ser difundido pela sociedade e pelo mercado, é importante dotar estes profissionais, que têm um excelente conhecimento da sua área técnica e científica, de uma visão generalizada do percurso a seguir em direção à constituição da sua empresa. Sendo a investigação o ponto inicial de um, por vezes longo, caminho a trilhar em direção à comercialização no mercado, de um produto ou serviço que resulta de um processo de investigação, é importante ter em consideração que esse percurso nem sempre será linear e que muitas vezes serão grandes os obstáculos a transpor.

Aspetos como o desenvolvimento da ideia e a sua materialização no conceito, a idealização do modelo de negócio e a sua concretização no plano de negócio, a construção de um MVP (Minimum Viable Product | Produto Mínimo Viável), a construção de um protótipo e a procura de financiamento são ações sequenciais fulcrais para que o conhecimento transponha a barreira da ciência e chegue o mercado e ao consumidor comum, gerando assim valor-acrescentado, crescimento, desenvolvimento e contribuindo de forma efetiva para uma melhoria concreta do bem-estar da população.

Por outro lado, a cada dia que passa existe uma maior consciencialização da importância da ciência e da necessidade do resultado da mesma ser colocado à disposição dos consumidores comuns. Este processo exige

uma transferência de conhecimento dos centros de investigação (na figura investigador), para as empresas, que são as entidades que estão em contacto mais direto com o mercado, conhecendo e interpretando as dinâmicas do mesmo. Pelo exposto, é importante a compreensão do processo Investigação | Desenvolvimento | Comercialização, assim como o caminho a trilhar pelo empreendedor/investigador.

1. Competências do empreendedor/investigador

3

Num mercado de trabalho em constante evolução e integrado numa era quase totalmente digital é de esperar que as competências dos trabalhadores, empreendedores e investigadores também se alterem, no sentido de acompanhar essa mudança e a sua rápida progressão. Se há umas décadas, era natural que existisse um emprego para a vida, e que o trabalhador permanecesse toda ou grande parte da sua vida a trabalhar na mesma empresa, a forma como o emprego é percecionado agora mudou de forma radical e, como tal, mudaram também as competências dos trabalhadores, tanto os que pretendem ingressar no mercado de trabalho através de uma empresa, como os que pretendem, através de ações de empreendedorismo, criar a sua empresa ou posto de trabalho.

Por outro lado, a tecnologia permite uma evolução, tanto das organizações como das pessoas que as integram, de uma forma nunca antes sentida, e no futuro, é expectável que, para além de uma constante mudança das competências desejáveis dos trabalhadores, ocorra ainda um fluxo cada vez mais diversificado de trabalhadores entre organizações. Este constante fluxo de trabalhadores trará para as organizações diferentes experiências e perspetivas para o local de trabalho, mudando-o e mudando com ele. A organização deverá, desta forma ser permeável a novas culturas e a novas competências, crescendo e adaptando-se continuamente, num processo de desenvolvimento sem igual.

No entanto, a capacidade das organizações no aproveitamento do potencial de adoção e crescimento oferecido pelas novas tecnologias é dependente da maior ou menor disponibilidade de competências das pessoas que integram essas mesmas organizações. Da mesma forma, o desenvolvimento quer interno, quer externo da organização pode ser prejudicado pela escassez de competências e de talento. Fatores como a habilidade para a atração de talento, ao nível do mercado local, regional ou global, é considerado como um facilitador (ou uma barreira) relativamente à adoção e integração de novas tecnologias na organização.

Um profissional de sucesso não precisa de ser dotado das competências exatas, exigidas para uma determinada função, uma vez que o gosto pelo conhecimento e pela aprendizagem rapidamente lhe trarão essas competências se o mesmo assim o desejar. Atualmente, a aprendizagem ao longo da vida já é tida como uma constante, assim como a aprendizagem de se reinventar e de se adaptar à mudança, sendo estas condições essenciais para qualquer profissional de excelência.

No caso concreto do empreendedor/investigador, como se trata de alguém que está diretamente ligado à investigação, podendo incluir-se numa panóplia de áreas de conhecimento distintas, será alguém que terá consciência da importância das novas tecnologias, grande interesse e curiosidade pela mudança e evolução tecnológica, consciência da importância do relacionamento conceptual entre teorias e modelos, experiência em gestão de projetos e em gestão de equipas, motivação intrínseca para avançar no seu trabalho, mesmo que dificuldades apareçam e subsistam, excelente capacidade de comunicação, quer em termos escritos, quer em termos orais, versatilidade, flexibilidade e resiliência. Sendo estas algumas das competências-chave consideradas desejáveis para o empreendedor/investigador, de seguida evidenciam-se algumas das competências sociais, contextuais e técnicas, que se consideram fundamentais para esta tipologia particular de empreendedores.

1.1. Competências contextuais

Ser empreendedor/investigador pressupõe um conjunto de competências específicas que diferem, em algum momento, das competências de um empreendedor com características não científicas. Enquanto este último poderá ser uma pessoa com conhecimento específico numa determinada área, não necessariamente científica, o empreendedor/investigador por todo o seu percurso académico, profissional e dedicação à aprendizagem e investigação, terá uma perceção distinta do mundo e da realidade que o rodeia, bem como de um conjunto de áreas complementares com as quais, ao longo do seu percurso, foi estabelecendo contacto.

O empreendedor/investigador, melhor do que ninguém, tem uma consciência clara da crescente complexidade de relações que se estabelecem entre os mais diversos atores que operam nos mercados da atualidade, resultantes da complexa teia de inter-relações que se estabelecem e que resultam num ambiente pautado por uma incerteza constante. Existe também uma clara perceção da multiplicidade de variáveis e da impossibilidade de controlo sobre a grande maioria das mesmas, com o expectável foco naquilo que é passível de mudança.

Por outro lado, existe também consciência de que o caminho a traçar será através do esforço que conduz à inovação, pois esta é a forma de se conseguir realmente gerar um retorno positivo para a organização. A permeabilidade e velocidade de resposta face à constante mudança nos mercados tem também de estar presente, uma vez que a adaptação é fundamental para a sobrevivência, não apenas das espécies, mas também, como já vimos, das pessoas (profissionais) e, em última instância, das organizações.

As competências contextuais são aquelas que permitem, numa dada situação e ambiente, proceder a uma avaliação da realidade, tendo por base, normas, teorias, valores e informação. É este tipo de competência que permite posicionar a organização ou o projeto face a uma determinada situação ambiental, observá-la, compreendê-la de forma holística e responder de forma ágil, considerando as condicionantes externas (do meio ambiente) e internas (recursos disponíveis na organização ou projeto), num determinado momento.

Figura 1 | Competências contextuais do empreendedor/investigador

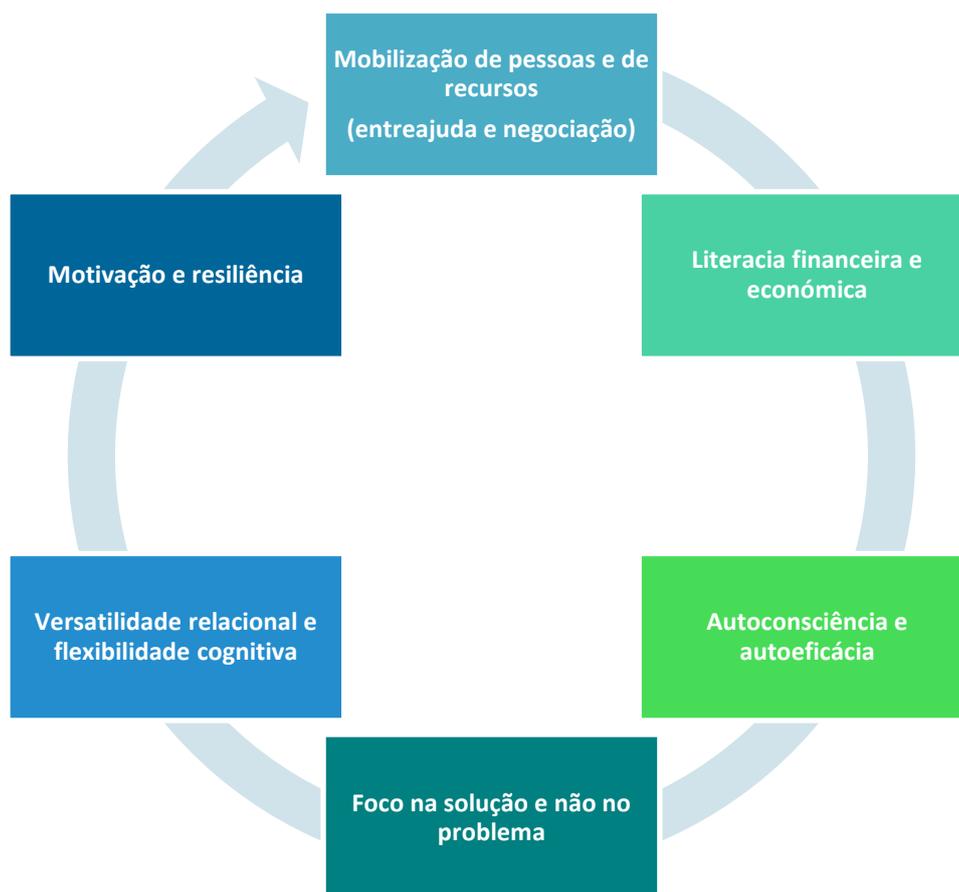


1.2. Competências sociais

Normalmente associadas às competências relacionais, as competências sociais são indispensáveis a qualquer situação profissional e/ou organizacional, não sendo exceção para o caso do empreendedorismo científico. Fatores como a mobilização de pessoas ou de recursos, aliando a capacidade de autoajuda e negociação, são essenciais para a consecução com sucesso de um determinado projeto. Por outro lado, conhecimentos de literacia financeira e económica da lógica dos mercados, são também fundamentais para uma adequada gestão de

recursos, e para a tomada de decisão, numa ótica de custo-benefício, face à informação disponibilizada num determinado momento.

Figura 2 | Competências sociais do empreendedor/investigador



Ao longo do ciclo de um projeto, ou na vida de uma dada organização, surgem sempre problemas, que é necessário conseguir ultrapassar. Desta forma, é essencial para a sua resolução que o foco esteja na solução e não no problema. Dada a complexidade dos mercados atuais, da teia de relações que se estabelecem, e da quantidade de variáveis em jogo, é importante ter o discernimento do que é interno e do que é externo à organização e, como tal, pode não caber ao empreendedor/investigador alterar ou mudar, sendo fundamental ter a perceção de onde colocar o esforço para uma mudança desejada.

Por outro lado, a autoconsciência e a autoeficácia, como processos associados ao que se é efetivamente capaz de fazer, num dado momento e com os recursos disponíveis, são fundamentais, para que se concentrem esforços e se atinjam os objetivos do projeto ou da organização.

A versatilidade relacional consiste na capacidade de realização de várias tarefas com caráter distinto e na mutabilidade da atuação em ambientes distintos, de acordo com as características específicas desses mesmos ambientes. Esta é uma característica essencial a qualquer pessoa que tenha contacto com realidades distintas (por exemplo, organizações, culturas, mercados, com formas de estar e de agir diferentes). Por outro lado, a flexibilidade cognitiva consiste na capacidade de mudança da nossa forma de pensar e de ver o mundo e, conseqüentemente, de nos adaptarmos a ele. A flexibilidade está associada à capacidade de perceber a mudança e de agir perante a mesma, aspeto indissociável para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações.

Finalmente, mas não menos importante, não pode deixar de se mencionar a importância da motivação e da resiliência como formas de prosseguir o caminho traçado, ultrapassando obstáculos e barreiras. Os caminhos dos projetos e das organizações são, na sua maioria, caracterizados por uma panóplia de obstáculos que é necessário ultrapassar ou contornar. Como tal, características como a motivação e a resiliência afiguram-se como essenciais para que o empreendedor/investigador consiga traçar o seu caminho para o sucesso.

1.3. Competências técnicas

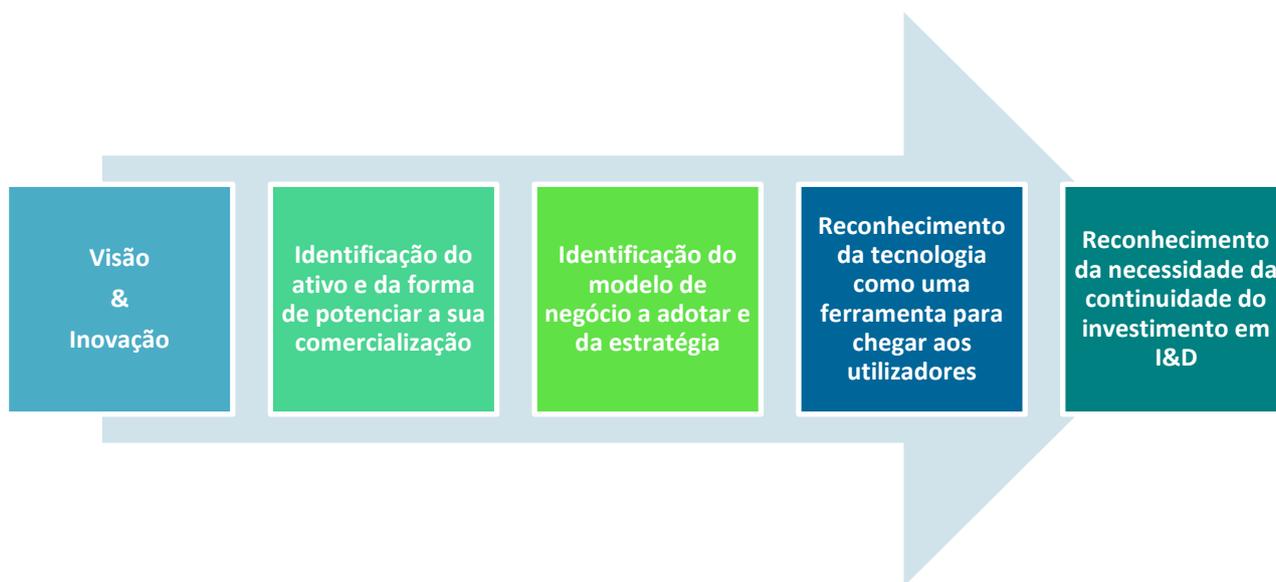
Aliadas às competências contextuais e sociais anteriormente mencionados, é importante compreender a importância das competências técnicas, uma vez que no caso particular do empreendedor/investigador são estas que lhe conferem uma visão do que poderá vir a ser o seu projeto, modelo de negócio ou organização/empresa. Independentemente da sua área de científica de proveniência, há determinadas competências-chave que se podem considerar transversais. Destaca-se, primeiramente, a importância do reconhecimento da inovação como um fator primordial e distintivo, como fator de geração de receita para a empresa (a um nível micro) e de crescimento e desenvolvimento económico (a um nível macro). A inovação pode estar também associada à visão, uma vez que poderá ser a partir dela que o empreendedor/investigador construirá a visão para o seu negócio.

A inovação, aqui percebida como um produto ou serviço novo, passível de entrar no mercado para ser comercializado (embora a sua definição seja muito mais ampla), encontra-se diretamente associada à importância

da tecnologia e do seu reconhecimento como um ativo para a organização. Desse ativo espera-se, de forma lógica, que venha a gerar receita, sendo para isso indispensável ter uma compreensão ampla de modelos de negócio distintos e da perceção de qual o melhor caminho a seguir (competências em desenho do modelo de negócio e planeamento estratégico e tácito).

O reconhecimento da importância da tecnologia em si (dissociada do produto ou serviço) é também fundamental para a operacionalização do projeto/negócio. Se há uns anos a comercialização de um produto ou serviço não estava tão dependente da tecnologia, na atualidade, é através dela que tudo acontece. Mesmo que um produto ou serviço não seja de base tecnológica, é através da tecnologia que o mesmo será dado a conhecer aos seus potenciais utilizadores.

Figura 3 | Competências técnicas do empreendedor/investigador



Finalmente, importa destacar que o empreendedor/investigador deve continuar a apostar e a investir na Investigação & Desenvolvimento, tendo a perceção de que existe uma necessidade contínua de inovação para alimentar o mercado e todo um grupo de potenciais utilizadores, mas também para demarcar o posicionamento do seu projeto ou organização das restantes.

2. O plano de negócio

Ter uma ideia para um produto, um serviço, ou mesmo um modelo de negócio, não é suficiente para que o empreendedor/investigador consiga aceder com sucesso a um determinado mercado. Tal como se assiste à abertura de muitas empresas ou unidades de negócio, também se assiste ao encerramento de outras tantas, muitas vezes, não por não venderem um produto ou serviço viável e apetecível aos potenciais utilizadores ou compradores, mas por não considerarem e pensarem numa série de variáveis que também integram a equação. Efetivamente, quando se desenvolve um determinado produto ou serviço, com o objetivo de o colocar no mercado, tem de se desenvolver a priori o caminho a seguir, passo a passo. Questões como as seguintes devem ser respondidas antes de qualquer tentativa de criação de um negócio:

10

- Quanto vou gastar para conseguir definir corretamente o meu produto ou serviço?
- Qual o valor total do investimento?
- Há necessidade de recorrer a capitais alheios?
- Qual a taxa de retorno do meu investimento?
- Tenho concorrentes diretos? Quem são?
- Quem vão ser os meus fornecedores?
- Quem vão ser os meus clientes?
- Que canais de comunicação e distribuição devo utilizar?
- Qual o meu cliente-tipo?
- Que ações devo conduzir para conseguir que o meu produto o serviço se torne conhecido no mercado?

Todas estas (e muitas outras) questões devem encontrar a sua resposta no plano de negócio. O plano de negócio é um documento que consiste no traçado do percurso que irá ser percorrido pelo empreendedor/investigador. Normalmente, integra três sub planos, que são a memória descritiva, o plano de marketing e o plano financeiro. A memória descritiva deverá incluir todos os aspetos essenciais ao desenvolvimento do produto ou serviço; por sua vez o plano de marketing deverá definir todos os passos e ações inerentes à colocação e manutenção do produto ou serviço no mercado; e, finalmente, o plano financeiro, deverá incluir toda a análise de viabilidade económico-financeira inerente ao negócio. Estes documentos devem ser construídos de forma lógica, no sentido de proporcionarem uma leitura e acesso fáceis, de forma que quem os lê fique com uma imagem clara do que o

empreendedor/investigador pretende. A linguagem utilizada deve ser clara e o texto deve ser apelativo e sequencial.

2.1. A memória descritiva

Num plano de negócio, a memória descritiva deve englobar toda a informação relativa ao desenvolvimento do produto ou serviço. Deve iniciar-se pelo sumário executivo, identificação da organização e dos promotores, definição da atividade desenvolvida, análise das envolventes externa e interna ao projeto/organização. Devem também ser incluídas ferramentas de gestão estratégica tais como a análise SWOT, o Modelo das 5 Forças de Porter e o Business Model Canvas, entre outras. Trata-se de um documento dinâmico pois, se elaborado num determinado momento, e se posteriormente analisado, verificar-se-á que o mesmo poderá já não estar atualizado em virtude da alteração de determinadas variáveis ou condições.

Existem vários aspetos a considerar numa memória descritiva de um projeto, mas um alinhamento possível, e não vinculativo, é o que se descreve de seguida:

Tabela 1 | Proposta de estrutura da memória descritiva

-
- 1. Sumário executivo**
 - 2. Apresentação do projeto/organização/empresa**
 - 2.1. Identificação
 - 2.2. Localização
 - 2.3. Historial
 - 2.4. Missão
 - 2.5. Proposta de valor
 - 2.6. Visão
 - 2.7. Valores
 - 2.8. Objetivos gerais
 - 3. Atividade desenvolvida**
 - 3.1. Produtos e/ou serviços
 - 3.2. Principais clientes-alvo
 - 3.3. Principais mercados-alvo
 - 3.4. Principais fornecedores
-

3.5. Parceiros

4. Análise da envolvente externa

4.1. Contexto macroeconómico

4.2. Caracterização regional (sociodemográfica e socioeconómica)

4.3. Grau de atratividade do setor – Modelo das 5 Forças de Porter

4.4. Conclusões da análise da envolvente externa (ameaças e oportunidades)

5. Análise da envolvente interna

5.1. Análise dos recursos humanos

5.1.1. Estrutura/organograma

5.1.2. Quadro de pessoal

5.1.3. Descrição de funções e competências

5.1.4. Valorização profissional

5.1.5. Higiene e segurança no trabalho

5.1.6. Política de recrutamento

5.1.7. Política de avaliação e remuneração

5.2. Análise dos recursos técnicos

5.2.1. Instalações e planta do espaço

5.2.2. Processos e meios produtivos

5.2.2.1. Equipamentos e sua descrição

5.2.2.2. Planeamento e gestão da produção

5.2.2.3. Manutenção

5.2.3. Logística

5.2.3.1. Fluxograma de compra

5.2.3.2. Fluxograma de venda

5.2.4. Qualidade

5.3. Sistemas de informação

5.4. Análise previsional da performance comercial

5.4.1. Evolução previsional do volume de negócios anual

5.4.2. Efeito sazonalidade

5.5. Conclusões da envolvente interna

6. Análise SWOT

7. Business Model Canvas

8. Identificação dos promotores

De destacar que o sumário executivo deve ser o último tópico a ser elaborado, devendo conter toda a informação a englobar num pitch de cinco minutos. Deve ser escrito de forma entusiasta, profissional completa e concisa, e conter a informação sobre o produto ou serviço, a proposta de valor, quem será o público-alvo, quem serão os principais parceiros, quem são os promotores do projeto e caso necessite de financiamento, deve ser colocada a informação básica sobre o mesmo (montante, tipo de financiamento, prazos, retorno do investimento, etc.).

13

2.2. O plano de marketing

Um plano de marketing é um documento operacional que deve descrever, de forma inequívoca, toda a estratégia de imagem, comunicação e publicidade que a organização irá desenvolver, de forma a dar a conhecer o seu produto ou serviço. Deve conter com algum detalhe, entre outros aspetos, a imagem corporativa da organização, os canais utilizados, todas as campanhas de divulgação e de relações públicas, a serem desenvolvidas num dado horizonte temporal, que normalmente é de um ano, mas que poderá ser inferior, se assim se justificar. Deve também conter os objetivos, as métricas, as metas, o público alcançado, os gastos com cada uma das ações e o retorno das mesmas. Atualmente, dada a elevada digitalização da economia e dos mercados, o plano de marketing direciona-se maioritariamente para a componente digital. O plano de marketing é também um documento dinâmico, sendo essencial a sua revisão e atualização, sempre que se verifique que tal seja necessário, por exemplo, por mudança de objetivos, da estratégia ou de resultados diferentes dos esperados com determinadas campanhas.

Embora para a elaboração de um plano de marketing não exista um alinhamento rígido, devendo o mesmo ser adaptado à realidade da organização, do produto ou serviço e, fundamentalmente, ao público-alvo, uma sequência possível é a que se descreve de seguida:

Tabela 2 | Proposta de estrutura do plano de marketing

-
1. **Sumário executivo**
 2. **Análise da envolvente externa**
 - 2.1. Relevância do projeto para o setor
 - 2.2. Mercado-alvo e posicionamento na cadeia de valor
-

-
- 2.3. Concorrência e diferenciação
 - 2.4. Posicionamento face à concorrência
 - 2.5. Público-alvo

3. Análise da envolvente interna

- 3.1. Solução e proposta de valor
- 3.2. Imagem | Logótipo | Slogan | Assinatura
- 3.3. Website
- 3.4. Redes sociais

4. Estratégia de marketing

- 4.1. Segmentação
 - 4.2. Targeting
 - 4.3. Marketing-mix
 - 4.3.1. Produto (Product)
 - 4.3.2. Preço (Price)
 - 4.3.3. Distribuição (Placement)
 - 4.3.4. Comunicação (Promotion)
 - 4.4. Objetivos
 - 4.5. Metas e métricas
 - 4.6. Ações, calendarização e orçamentação
 - 4.7. Resultados esperados
-

Esta proposta de estrutura deve ser adaptada à realidade da organização e ao público-alvo ao qual se pretende chegar. Também neste documento, o sumário executivo deve ter características semelhantes às descritas para a memória descritiva, isto é, deve ser conciso e conter toda a informação que seria dita numa entrevista ou pitch de cinco minutos. De destacar que quando houver integração dos dois documentos, memória descritiva e plano de marketing, o sumário executivo deste segundo documento deve ser eliminado, e a súmula do seu conteúdo ser incluída no primeiro.

2.3. O plano financeiro

De todos os documentos anteriormente descritos, o plano financeiro é o que tem uma sequência mais formal e menos passível de ser alterada. Uma ferramenta comumente utilizada pelos empreendedores que pretendem

elaborar um plano financeiro é a disponibilizada pela agência IAPMEI, I.P. – Agência para a Competitividade e Inovação¹, denominada ferramenta de Avaliação de Projetos, podendo a mesma ser desenvolvida para exploração de um projeto a 5 ou a 10 anos.

Esta ferramenta é de fácil preenchimento para os empreendedores que já tenham alguns conhecimentos prévios de literacia financeira, nomeadamente, de contabilidade básica (uma primeira abordagem ao SNC – Sistema de Normalização Contabilística), assim como de todas as componentes que integrem as contas de exploração de um projeto ou organização. Os pressupostos de preenchimento são claros e encontram-se bem definidos, havendo diversos campos de preenchimento automático. O instrumento contém ainda uma série de definições que explicitam alguns dos conceitos utilizados e que auxiliam tanto no preenchimento, como na interpretação dos resultados obtidos. São campos passíveis de preenchimento os seguintes, com a exceção dos que se encontram assinalados com um asterisco (*).

Tabela 3 | Pressupostos de preenchimento do Plano Financeiro Finicia a 5 anos

1. Gerais

1.1. Pressupostos gerais

- 1.1.1. CAE Principal
- 1.1.2. Tipo de atividade
- 1.1.3. Unidade monetária
- 1.1.4. Ano de início de investimento
- 1.1.5. Ano cruzeiro
- 1.1.6. N.º de meses de exploração
- 1.1.7. N.º de dias de funcionamento por ano

1.2. Fiscalidade*

- 1.2.1. IRC*
- 1.2.2. Derrama Municipal*
- 1.2.3. IRS*
- 1.2.4. Imposto de Selo aplicável aos juros*
- 1.2.5. TSU Empresa*
- 1.2.6. TSU Colaboradores*
- 1.2.7. Fundo de compensação – Investimento financeiro*
- 1.2.8. Fundo de compensação – Encargos*

¹<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

1.2.9. Seguros de Acidentes de Trabalho*

1.2.10. IVA taxa normal*

1.2.11. IVA taxa intermédia*

1.2.12. IVA taxa reduzida*

1.2.13. IVA isento/não sujeito*

1.3. Prejuízos fiscais

1.3.1. Reporte (n.º de anos)

1.4. Inflação

1.4.1. Taxa de inflação

1.4.2. Taxa de crescimento de remunerações de pessoal

2. Vendas e serviços prestados

2.1. Total de vendas e serviços prestados

2.1.1. Vendas de mercadorias

2.1.2. Vendas de produtos

2.1.3. Serviços prestados

3. Gastos Operacionais

3.1. CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

3.1.1. Mercadorias

3.1.2. Produtos

3.2. FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

3.2.1. Subcontratos

3.2.2. Serviços Especializados

3.2.2.1. Trabalhos Especializados

3.2.2.2. Publicidade e Propaganda

3.2.2.3. Vigilância e Segurança

3.2.2.4. Honorários

3.2.2.5. Comissões

3.2.2.6. Conservação e Reparação

3.2.3. Materiais

3.2.3.1. Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido

3.2.3.2. Livros e Documentação Técnica

3.2.3.3. Material de Escritório

-
- 3.2.3.4. Artigos para Oferta
 - 3.2.4. Energia e Fluídos
 - 3.2.4.1. Eletricidade
 - 3.2.4.2. Combustíveis
 - 3.2.4.3. Água
 - 3.2.5. Deslocações, Estadas e Transportes
 - 3.2.5.1. Deslocações e Estadas
 - 3.2.5.2. Transportes de Pessoal
 - 3.2.5.3. Transportes de Mercadorias
 - 3.2.6. Serviços Diversos
 - 3.2.6.1. Rendas e Alugueres
 - 3.2.6.2. Comunicação
 - 3.2.6.3. Seguros
 - 3.2.6.4. Royalties
 - 3.2.6.5. Contencioso e Notariado
 - 3.2.6.6. Despesas de Representação
 - 3.2.6.7. Limpeza, Higiene e Conforto
 - 3.2.7. Outros serviços
 - 3.3. Gastos com o Pessoal
 - 3.3.1. N.º de Trabalhadores
 - 3.3.1.1. Gerência
 - 3.3.1.2. Administrativo
 - 3.3.1.3. Comerciais
 - 3.3.1.4. Operacionais
 - 3.3.1.5. Outros
 - 3.3.2. Remuneração base Total (Inclui IHT, diuturnidades)
 - 3.3.2.1. Gerência
 - 3.3.2.2. Administrativo
 - 3.3.2.3. Comerciais
 - 3.3.2.4. Operacionais
 - 3.3.2.5. Outros
 - 3.3.3. Subsídio de Alimentação Total
-

-
- 3.3.4. Outras Remunerações (Opcional)
 - 3.3.5. Segurança Social
 - 3.3.5.1. TSU Empresa
 - 3.3.5.2. TSU Colaboradores
 - 3.3.6. IRS
 - 3.3.7. Fundos de Compensação
 - 3.3.8. Seguros de Acidentes de Trabalho
 - 3.3.9. Outros Gastos com o Pessoal
 - 3.3.9.1. Formação
 - 3.3.9.2. Higiene e Segurança no Trabalho
 - 3.3.9.3. Equipamento de Proteção Individual
 - 3.3.9.4. Outros

4. Outros Rendimentos e Gastos

- 4.1. Subsídios à Exploração
- 4.2. Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)
- 4.3. Imparidade de Dívidas a receber (Perdas/Reversões)
- 4.4. Outros rendimentos
- 4.5. Outros Gastos

5. Fundo de Maneio

- 5.1. PMR -Clientes
- 5.2. DMI – Inventário de Mercadorias e Matéria-prima
- 5.3. DMI – Inventário de Produtos Acabados
- 5.4. PMP – Fornecedores

6. Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

- 6.1. Ativos Fixos Tangíveis
 - 6.1.1. Terrenos e Recursos Naturais
 - 6.1.2. Edifícios e Outras Construções
 - 6.1.3. Equipamento Básico
 - 6.1.4. Equipamento Ligeiro
 - 6.1.5. Equipamento de Transporte
 - 6.1.6. Equipamento Administrativo
 - 6.1.7. Outros Ativos Fixos tangíveis
-

6.2. Ativos fixos intangíveis

- 6.2.1. Projetos de Desenvolvimento
- 6.2.2. Programas de Computador
- 6.2.3. Propriedade Industrial
- 6.2.4. Outros Ativos Intangíveis

7. Necessidades Totais de Financiamento

- 7.1. Investimento em Fundo de Maneio
- 7.2. Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

8. Tesouraria

9. Fontes de Financiamento

9.1. Capitais Próprios

- 9.1.1. Capital Social
- 9.1.2. Incentivo Não Reembolsável
- 9.1.3. Prestações Suplementares
- 9.1.4. Distribuição de Resultados
 - 9.1.4.1. Dividendos
 - 9.1.4.2. Reservas Legais
 - 9.1.4.3. Resultados Transitados

9.2. Capitais Alheios: Serviço de Dívida

- 9.2.1. Financiamento Bancário
 - 9.2.1.1. Ano do Contrato
 - 9.2.1.2. Capital Contratualizado
 - 9.2.1.3. Período de Reembolso de Capital (anos)
 - 9.2.1.4. Período de Carência de Capital (anos)
 - 9.2.1.5. Taxa de Juro Anual

9.3. Custo do Capital: WACC (Custo Médio Ponderado do Capital)

- 9.3.1. Custo do Capital
- 9.3.2. Taxa de Atualização WACC (Custo Médio Ponderado do Capital)
- 9.3.3. Custo do Capital Próprio

9.4. Taxa de Crescimento de Perpetuidade

Mediante o preenchimento destes campos, os outputs que a ferramenta disponibiliza de forma automática são os seguintes:

1. Demonstração de Resultados;
2. Balanço
3. Avaliação Financeira, que inclui os três métodos seguintes:
 - Projeto/Investimento Pós-financiamento | Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado de Capital (WACC);
 - Investimento (Pré-financiamento) | Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo do Capital CAPM;
 - Investidor/Capital Próprio | Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo do capital CAPM;
4. Rácios Financeiros;
5. Fundo de Maneio;
6. Investimento, Depreciações e Amortizações;
7. Serviço da Dívida;
8. Mapa de Tesouraria;
9. Capital Próprio;
10. Anexos – Prejuízos Fiscais.

Esta ferramenta contempla ainda mais duas folhas auxiliares nomeadamente:

- Guia auxiliar para calcular o consumo de matérias-primas em percentagem do valor de vendas;
- Guia auxiliar para calcular a variação da produção em percentagem das vendas.

Em termos de apresentação e para análise do investimento a realizar e do seu retorno, todos os pressupostos devem ser devidamente explicitados num documento, que poderá seguir uma estrutura semelhante à apresentada, com a inclusão dos outputs e respetivas explicações.

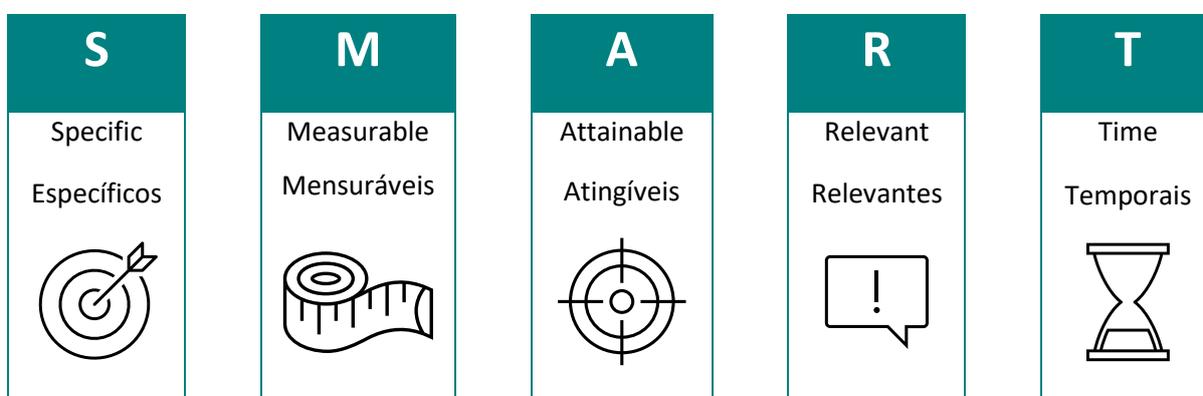
3. Instrumentos de apoio à gestão

Existe um conjunto bastante diversificado de instrumentos de apoio à gestão operacional e estratégica que o empreendedor/investigador pode aplicar ao seu projeto. De seguida abordam-se, de forma individual, cada um desses instrumentos que podem, no entanto, ser aplicados de forma conjunta num mesmo projeto ou organização. Havendo uns instrumentos que se encontram mais generalizados do que outros, caberá ao

empreendedor/investigador decidir qual ou quais fazem mais sentido e têm mais utilidade para avaliar o posicionamento estratégico do seu projeto e o apoiar na sua gestão.

Antes ou após iniciar a sua atividade, o empreendedor irá deparar-se com diversos desafios colocados tanto de forma interna, pela organização, como de forma externa, pelo mercado. Ao analisar a organização e o meio envolvente, irá conseguir mais facilmente estabelecer objetivos SMART, de forma a conseguir que a organização atinja cada vez melhores resultados. Os objetivos SMART, caracterizam-se por serem:

Figura 4 | Objetivos SMART



Para que este percurso se torne possível, de seguida apresenta-se um conjunto de instrumentos que auxiliam o empreendedor na sua tomada de decisão. São instrumentos simples que promovem uma perspetiva integrada da organização, quando combinados entre si, facilitando a perceção do seu funcionamento em torno de si própria, posicionando-se face ao ambiente externo.

3.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma das técnicas de planeamento estratégico mais comumente utilizadas, permitindo pensar e colocar no papel, e de forma muito visual, quais as Forças e Fraquezas (relativas à análise interna do projeto ou organização) e quais as suas Oportunidades e Ameaças (relativas à análise externa). O acrónimo SWOT significa S – Strengths (Forças), W – Weaknesses (Fraquezas), O – Opportunities (Oportunidades) e T – Threats (Ameaças). Pensa-se que esta análise começou a ser desenvolvida no início da década de cinquenta do século XX, no entanto não há uma ideia totalmente clara sobre quem a operacionalizou, apesar de mais de 70 anos depois, continuar a ser utilizada nos mais diversos contextos organizacionais e um pouco por todo mundo. Para se construir uma análise SWOT clara e objetiva, deve procurar-se resposta, entre outras, às seguintes questões:

Tabela 4 | Análise SWOT

Análise Interna	
S	W
Qual a principal vantagem do seu projeto? Qual a sua proposta de valor? Quais as melhores competências da sua equipa? O que faz melhor do que os outros? Qual a força que os outros percecionam no seu projeto?	O que pode ser melhorado? Qual a área do seu projeto em que considera ter menos recursos do que a concorrência? O que faz menos bem do que os outros? Qual a fraqueza que os outros percecionam no seu projeto?
Análise Externa	
O	T
Que oportunidades o mercado oferece? Que tendências ou nichos pode aproveitar? Que pontos fortes podem ser transformados em oportunidades?	Que ameaças externas podem prejudicar o projeto? O que é que a concorrência está a oferecer? O que diferencia a sua concorrência? A que ameaças os seus pontos fracos o expõem?

A análise SWOT apresenta as seguintes vantagens e limitações:

Tabela 5 | Análise SWOT | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, integração e síntese • Colaboração • Baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não define diretamente prioridades • Não identifica alternativas • Pode ser considerada demasiada simplista

3.2. Análise PESTAL

A análise PESTAL é também uma ferramenta simples, mas importante e amplamente utilizada, que ajuda a identificar o ambiente geral Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal (as siglas correspondem a cada uma das dimensões analisadas) de um determinado mercado em que a organização já opera ou pretende vir a operar. A sua aplicação requer, no entanto, algum critério na seleção dos indicadores a analisar para cada uma das dimensões, assim como nas fontes a utilizar para a recolha da informação, que devem ser as fontes oficiais e atuais para esse mercado. O seu output pode ser apresentado sob a forma de relatório ou como uma grelha semelhante à seguinte, que é de mais fácil leitura e, visualmente, mais apelativa.

Tabela 6 | Análise PESTAL

P	E	S	T	A	L
Estabilidade do governo	Tendências económicas	Taxa de crescimento da população	Tecnologias emergentes	Regulamentação ambiental	Legislação em vigor
Políticas governamentais	Indicadores macroeconómicos	Taxa de atividade	Literacia digital da população	Pegada de carbono	Legislação laboral
Relações entre países	Taxa de inflação	Cultura	Maturidade tecnológica	Sustentabilidade	Órgãos e processos regulatórios
Guerras e conflitos	Taxa de desemprego	Opiniões dos consumidores	Grau de abertura à tecnologia	Gestão e tratamento de resíduos	Normas de SHT
Corrupção	Salários	Padrões de compra	(...)	Poluição	Normas específicas da indústria
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Se esta análise for bem realizada, isto é, se forem selecionados os indicadores adequados, obtidos a partir de fontes oficiais, fidedignas e atualizadas, consegue-se retirar informação importante, num dado momento e relativa a um determinado mercado, que dá uma visão panorâmica das forças de mudança a acontecer num determinado mercado. A maioria dos indicadores não são controláveis pela organização, no entanto, se existir um conhecimento prévio dos mesmos, podem ser definidas medidas para minimizar possíveis situações danosas.

A análise PESTAL apresenta as seguintes vantagens e limitações:

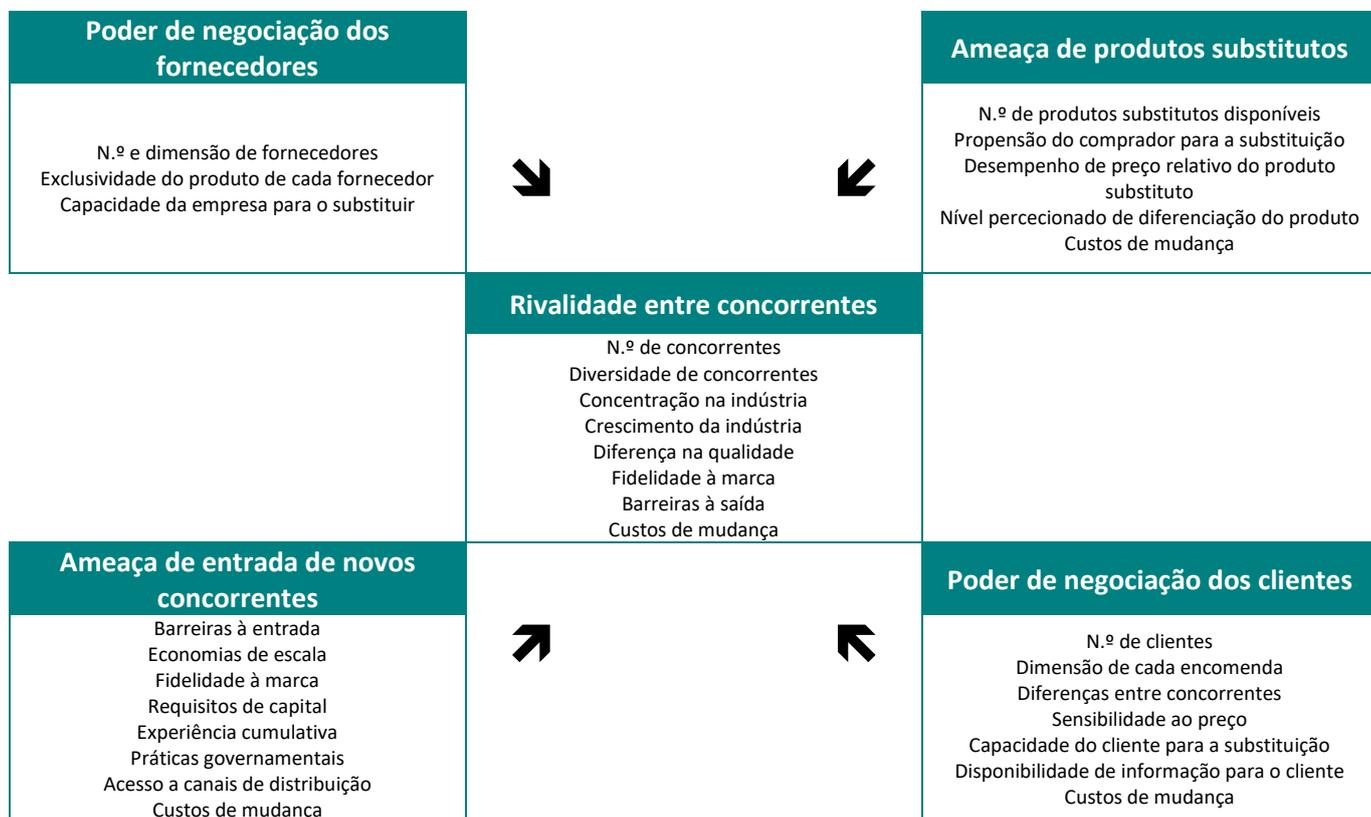
Tabela 7 | Análise PESTAL | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Visão global de um mercado• Apoio na deteção de oportunidades de mercado• Apoio na deteção de ameaças significativas	<ul style="list-style-type: none">• Não define diretamente prioridades• Não identifica alternativas• Nem sempre há indicadores disponíveis

3.3. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

O Modelo das 5 Forças Competitivas foi proposto por Michael Porter (1979), com a intenção de analisar o grau de atratividade de um dado mercado ou setor de atividade. De acordo com Porter, as cinco componentes que integram esse mesmo mercado ou setor são as seguintes: o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a rivalidade entre concorrentes. Para se conseguir realizar esta análise é necessário dar resposta a um conjunto de questões para cada uma das forças identificadas, e que são as seguintes:

Figura 5 | Modelo das 5 Forças de Porter



O Modelo das 5 Forças de Porter Competitivas de Porter apresenta as seguintes vantagens e limitações:

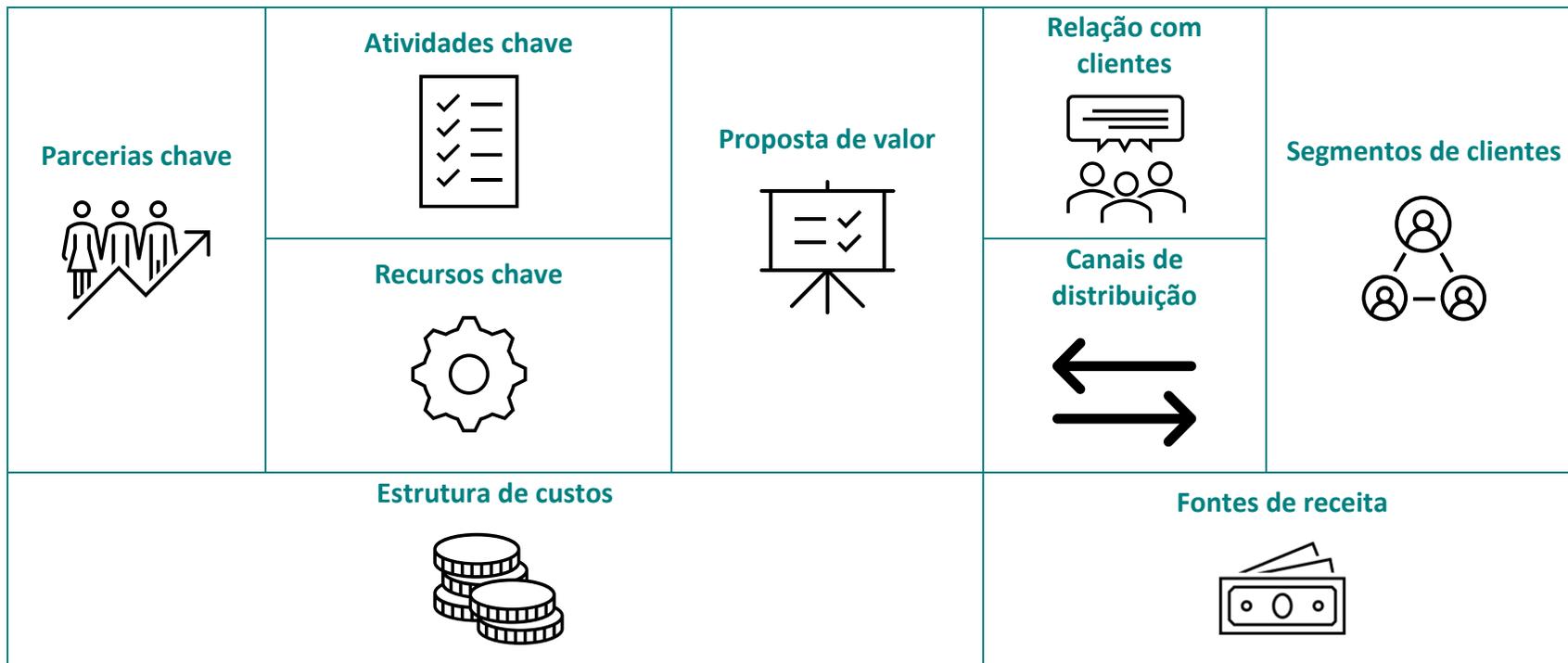
Tabela 8 | Modelo das 5 Forças de Porter Competitivas de Porter | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Se for bem aplicada, fornece uma visão global da concorrência• Fornece o posicionamento no mercado	<ul style="list-style-type: none">• Possível dificuldade de recolha de alguma informação• Nem sempre há indicadores disponíveis

3.4. Business Model Canvas

O Business Model Canvas ou Modelo de Canvas é um instrumento muito utilizado para o desenvolvimento de novos (ou antigos) modelos de negócio, uma vez que oferece uma visão global da organização, contendo elementos que descrevem as diversas dimensões da organização:

Figura 6 | Business Model Canvas



Este modelo foi desenvolvido por Alexander Osterwalder em 2005, consistindo num mapa visual, no qual devem ser sintetizadas as seguintes dimensões do projeto ou organização, podendo ser preenchido em conjunto com os seus diversos colaboradores:

Tabela 9 | Dimensões do Business Model Canvas

Parcerias chave	Quem são os parceiros do negócio?
Atividades chave	Como é que os nossos produtos são apresentados aos potenciais clientes e de que forma estes percebem a proposta de valor?
Recursos chave	Quais os recursos essenciais para o arranque do negócio?
Proposta de valor	O que nos diferencia da concorrência? Qual a principal vantagem do nosso produto?
Relação com clientes	Qual a melhor forma de criar uma relação duradoura com os clientes?
Canais de distribuição	Como é realizada a promoção do produto ou serviço?
Segmentos de clientes	Quem são os clientes? Quem é a nossa persona?
Estrutura de custos	Quais as principais classes de custos?
Fontes de receita	Quais as principais fontes de receita?

Este instrumento ajuda a organização a alinhar as suas atividades, facultando também a possibilidade de ilustrar possíveis compensações, quando são detetados desequilíbrios. De destacar que, na atualidade, é bastante utilizado em apresentações, quando se pretende dar uma visão sintetizada do projeto, organização ou empresa.

O Business Model Canvas apresenta as seguintes vantagens e limitações:

Tabela 10 | Business Model Canvas | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Dá uma visão geral e sintética do modelo de negócio• Permite focar nos aspetos essenciais de um negócio de uma forma extremamente objetiva• Permite uma flexibilidade, uma vez que a partir de um modelo simples é mais fácil perceber o que deve ou pode ser alvo de mudança	<ul style="list-style-type: none">• Para determinado tipo de análise, pode ser demasiadamente simplista• Empreendedores com pouca experiência podem desconhecer algumas variáveis e construir um modelo que não corresponde à realidade• Requer um bom conhecimento do projeto ou organização e uma visão holística do mesmo

3.5. Análise da Cadeia de Valor

O conceito de cadeia de valor foi também proposto por Michael Porter (1985) e consiste na realização de uma análise interna, que permite dividir em dois conjuntos as atividades de uma organização. Assim, a um primeiro conjunto, correspondem as atividades primárias e, a um segundo conjunto, correspondem as atividades de apoio. O objetivo desta análise é identificar quais são as atividades que são fonte de vantagem relativamente ao custo ou à diferenciação para a empresa e quais delas devem ser melhoradas para que haja uma vantagem competitiva. Desta forma, uma empresa que concorra através da diferenciação, terá de realizar as suas atividades melhor do que a concorrência. Por outro lado, uma empresa que se posicione através do preço terá de realizar as suas atividades internas a um custo mais baixo do que a concorrência. A agregação de valor para a organização é realizada diretamente pelas atividades primárias e de forma indireta pelas atividades de apoio.

Figura 7 | Cadeia de Valor

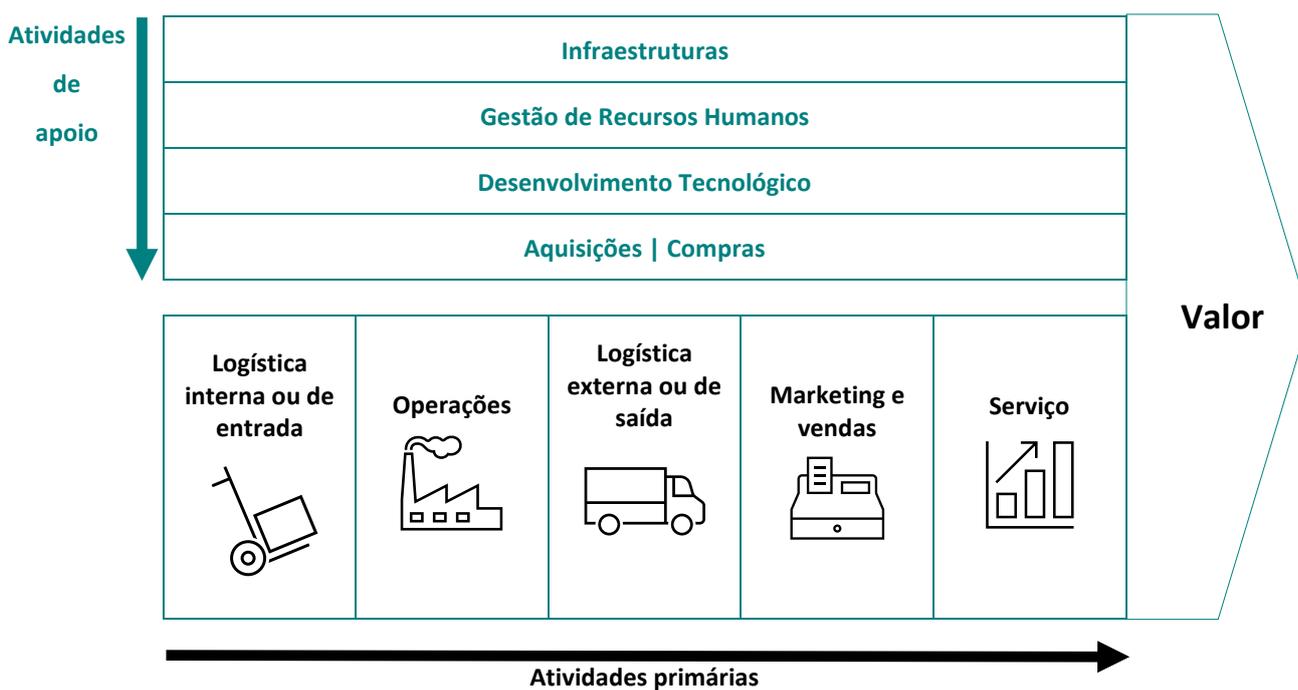


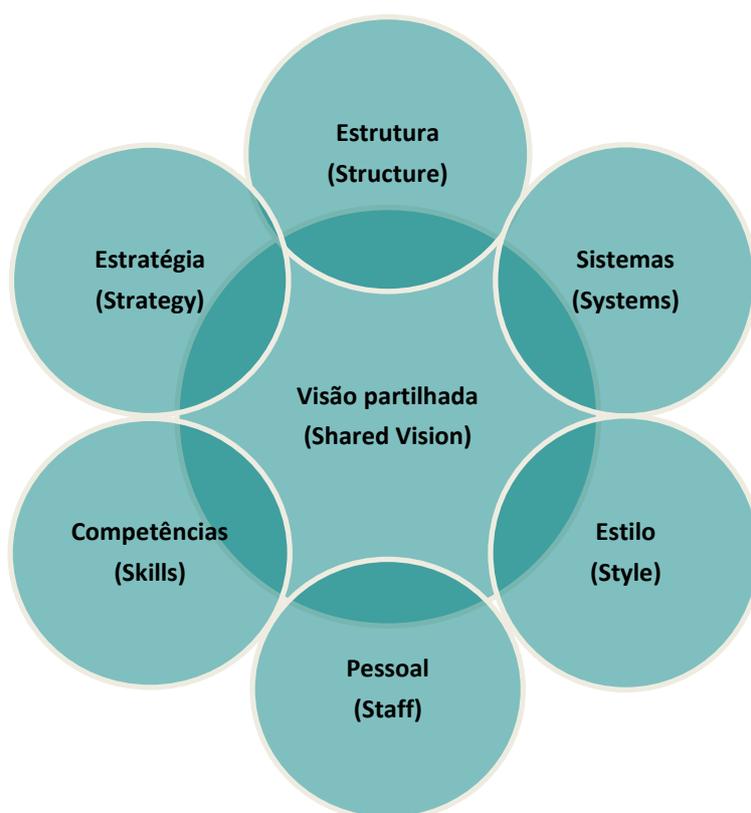
Tabela 11 | Análise da Cadeia de Valor | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> Esta ferramenta possibilita criar eficiências e ganhar vantagens competitivas através delas, aumentando os lucros da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Quando as atividades da empresa são muito segmentadas, pode ser perdida a visão global da organização

3.6. Análise dos 7 S de Mckinsey

O Modelo dos 7 S de Mckinsey permite realinhar a estrutura organizacional com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo. Os 7 S referem-se a dois conjuntos de elementos, os elementos rígidos, que integram a estratégia, a estrutura e os sistemas e os elementos suaves, que integram os valores, as competências, o estilo (de liderança) e o pessoal. Todos estes elementos são de fácil identificação, podendo ser facilmente influenciados pela gestão, uma vez que estão todos relacionados entre si.

Figura 8 | Modelo dos 7 S de McKinsey



De destacar que quando é necessário haver uma mudança na organização, para que a mudança ocorra, é necessário que todos estes elementos se encontrem alinhados no mesmo eixo de pensamento. Como tal, é necessário que a visão seja partilhada por todos os elementos que integram a organização.

Descreve-se cada um dos elementos que integram este modelo:

Tabela 12 | Descrição dos elementos que integram o Modelo dos 7 S de McKinsey

Estratégia Strategy	Constitui o plano de uma organização para construir e manter a vantagem competitiva sobre os seus concorrentes
Estrutura Structure	Representa a forma como a empresa se encontra organizada, isto é, a sua estrutura, relações de hierarquia e a forma como as equipas estão organizadas
Sistemas Systems	Integram o conjunto das atividades e dos procedimentos diários que se desenvolvem na organização para que o trabalho seja realizado
Visão partilhada Shared Vision	Constituem os valores centrais da organização, que se materializam na forma como a mesma desenvolve o seu trabalho com todos os stakeholders com os quais contacta
Estilo Style	Representa o estilo de liderança adotado
Pessoal Staff	Integra o conjunto de todos os colaboradores da organização
Competências Skills	Correspondem ao conjunto de competências e conhecimentos detidos pelo conjunto de colaboradores da organização

Este modelo pode ser utilizado nas seguintes situações:

- Na definição dos objetivos da empresa; onde está e onde quer chegar;
- Na determinação da forma como a empresa deve operar para atingir os seus objetivos;
- Aumentar a coesão e, de forma consequente, o desempenho e a produtividade;
- Preparar a organização para a mudança;
- Definir e implementar políticas para aumentar as competências e os conhecimentos dos colaboradores da empresa.

O Modelo dos 7 S de McKinsey apresenta as seguintes vantagens e limitações:

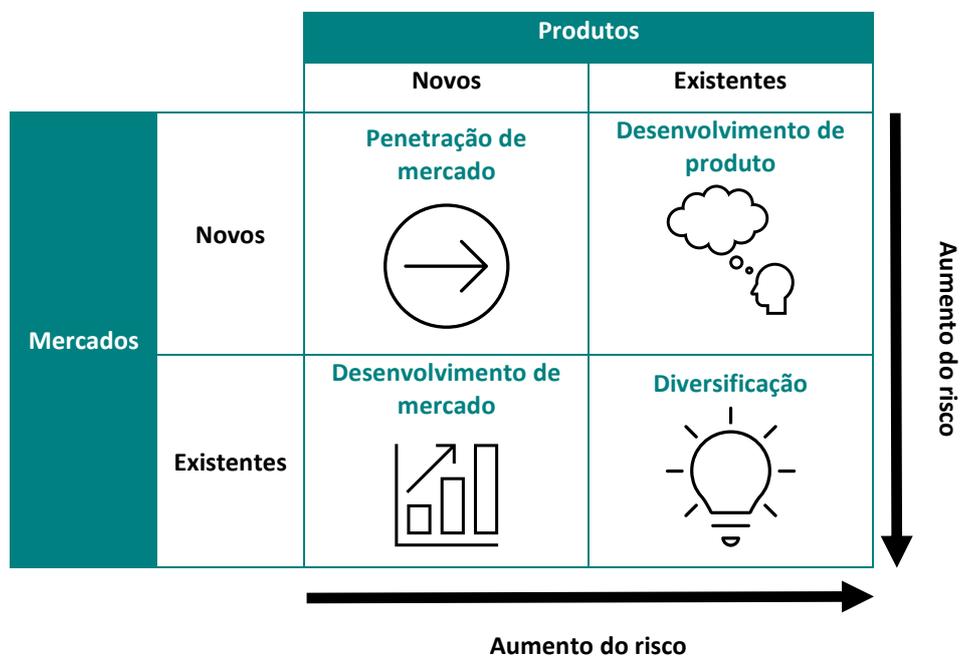
Tabela 13 | Modelo dos 7 S de McKinsey | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma visão do ponto de vista interno da organização • Permite o alinhamento de estratégia e o desenvolvimento de ações em prol de objetivos pré-estabelecidos • Ajudar a detetar pontos fracos na estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado unicamente nos elementos internos, não considerando elementos externos que podem também afetar o funcionamento da organização • Numa organização de maior dimensão, pode tornar-se num processo moroso • Pode ser necessário o recurso a um consultor externo à empresa, que forneça uma visão exterior

3.7. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff (1957) consiste numa estrutura de dupla entrada, que considera duas dimensões que determinam o espaço em causa: produtos e mercados, novos e existentes, e que tem como objetivo determinar as oportunidades de crescimento de um produto num mercado, para que a empresa possa definir e desenvolver a estratégia mais adequada. Este instrumento permite identificar os quatro espaços seguintes distintos:

Figura 9 | Matriz de Ansoff



Assim, esta matriz identifica as oportunidades e avalia os riscos, considerando, não apenas as variáveis ao nível do ambiente interno da organização, mas, essencialmente, leva em consideração as variáveis associadas ao macro ambiente, ou seja, as variáveis externas à empresa. Apesar da maioria das variáveis externas não serem controláveis pela organização, é importante que esta tenha conhecimento das mesmas, bem como do seu posicionamento relativo.

Esta ferramenta propicia assim, uma visão holística do negócio, uma vez que considera o contexto em que a empresa pretende vender os seus produtos. Desta forma, o empreendedor conseguirá ter uma visão mais abrangente, que acrescida de mais informação, poderá ajudar a reduzir o risco de cometer quaisquer tipo de erros que, de alguma forma, possam contribuir para falhar os seus objetivos. Pelo exposto, esta ferramenta deve ser utilizada em combinação com outras, destacando-se, por exemplo, a cadeia de valor de Michael Porter.

Cada um dos espaços definidos na Figura 8, permite a identificação das seguintes estratégias distintas de penetração no mercado:

Tabela 14 | Estratégias de penetração no mercado de acordo com a Matriz de Ansoff

Espaço	Estratégia
Penetração no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de maior quantidade dos mesmos produtos na atual combinação de produto e mercado • Utilização de economias de escala • Aumento da eficiência produtiva e da distribuição • Negociação do poder de compra/venda
Desenvolvimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de mais produtos existentes em novos mercados • Exploração de outros canais de venda e de comunicação com o cliente • Atração de clientes da concorrência • Introdução de novas marcas no mercado • Os mercados explorar podem ser regionais ou internacionais
Desenvolvimento de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos novos para substituir ou complementar os que já estão no mercado • Inovação incremental • Foco no desenvolvimento de produtos para vender aos clientes atuais • Manter os clientes atuais
Diversificação**	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de novos produtos em novos mercados • Pode haver alteração (aumento ou diminuição) das estratégias de diversificação devido à novidade e à tentativa de redução do risco • No âmbito da diversificação podem existir quatro vetores distintos de crescimento

Quando há espaço para diversificação**, podem existir os seguintes vetores de crescimento que são os seguintes:

Tabela 15 | Matriz de Ansoff | Vetores de crescimento na diversificação

Diversificação horizontal	Diversificação vertical	Diversificação concêntrica	Diversificação conglomeral
Aquisição ou desenvolvimento de novos produtos introduzidos no grupo de consumidores atual	Movimentação ao longo dos negócios dos fornecedores ou consumidores, para assegurar fornecimentos ou fortalecer os consumos	Introdução de novas linhas de produtos, relacionados proximamente com as já existentes, para um novo grupo de consumidores	Introdução de novos produtos que são completamente novos tecnologicamente, procurando novos consumidores

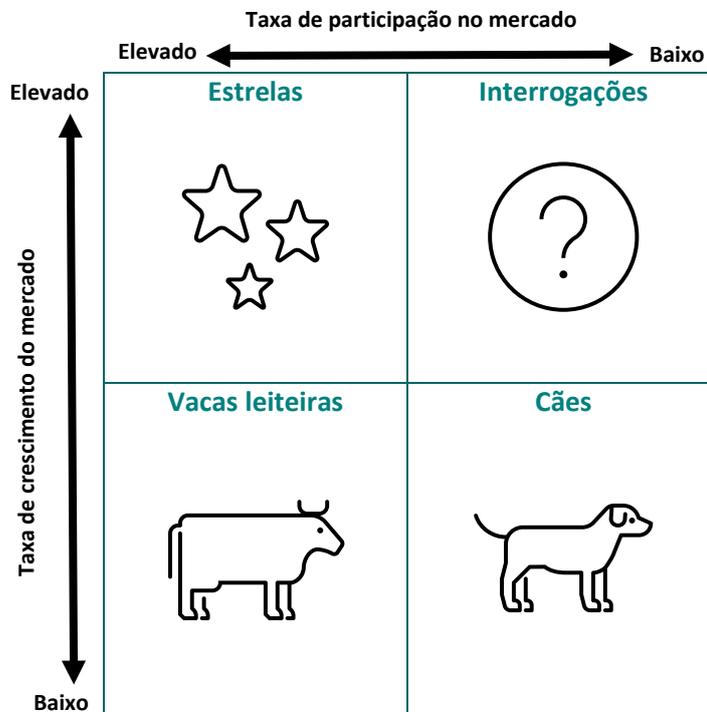
Tabela 16 | Matriz de Ansoff | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Providencia uma visão holística • Aporta informação sobre o macro ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser complementada com outros instrumentos de gestão

3.8. Matriz BCG

A matriz BCG (o nome BCG advém de Boston Consulting Group) é também uma ferramenta de planeamento que recorre a representações gráficas dos produtos e /ou dos serviços, para apoiar a empresa na decisão do que deve continuar a colocar (ou não) no mercado. A matriz constrói-se através do eixo x, que representa a taxa de participação no mercado; e do eixo y, que representa a taxa de crescimento do mercado. À semelhança da matriz de Ansoff, também a Matriz BCG define quatro espaços distintos, tal como mostra a seguinte figura:

Figura 10 | Matriz BCG



Desenvolvida na década de setenta do século XX por Bruce Henderson, esta é uma ferramenta que ajuda o empreendedor na tomada de decisão, não analisando, no entanto, todos os fatores que uma empresa deve considerar, para tomar e assumir uma decisão bem fundamentada. Uma vez que, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto pode demorar meses ou mesmo anos a ser conseguido e, como tal, a gerar lucro para a empresa, o empreendedor deve tomar uma decisão alicerçada em informação complementar baseada em outras fontes. É, no entanto, uma ferramenta de extrema utilidade, muito direcionada para o marketing, ajudando a dar uma perspetiva comparada dos diversos produtos que a empresa comercializa.

Para tal, categoriza cada um dos quatro espaços, assumindo por base a ideia do ciclo de vida de um produto (ou serviço). Para realizar esta análise, o empreendedor deve conseguir posicionar os seus produtos em cada um dos espaços, não tendo necessariamente de estarem todos preenchidos. Vejamos as características de cada um deles:

Tabela 17 | Mapeamento da Matriz BCG

	As estrelas são os produtos líder, que no momento se encontram a gerar muita receita, mas que requerem ainda elevado investimento
	As interrogações agregam os produtos que se encontram com uma baixa quota de mercado e que trazem um retorno baixo sobre os ativos exigindo, no entanto, investimento elevado. É uma interrogação sobre se devem ou não ser mantidos no mercado
	As vacas leiteiras são os produtos que apesar de exigirem pouco investimento, se encontram a dar um grande retorno em termos de lucro, não existindo dúvidas sobre a sua manutenção no mercado
	Os cães são produtos que se encontram em declínio, em termos de venda, e que por isso necessitam de ser alterados ou excluídos da oferta da empresa; têm tanto uma quota de mercado baixa, como uma taxa de crescimento baixa

Conseguindo posicionar cada um dos seus produtos ou serviços de acordo com estas categorias, esta matriz apoia o direcionamento dos recursos da empresa entre, por exemplo diversos produtos (ou serviços), ou mesmo diferentes unidades de negócio. A tabela seguinte resume algumas das suas vantagens e limitações:

Tabela 18 | Matriz BCG | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> Apoia uma tomada de decisão mais ágil e mais assertiva Providencia um cenário (favorável ou desfavorável) para os produtos ou serviços da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Deve ser complementada com outros instrumentos de gestão A taxa de crescimento do mercado e a taxa de participação não são os únicos fatores que devem se considerados para uma tomada de decisão de continuar a produzir ou abandonar a produção de um produto

4. O financiamento

O financiamento pode tornar-se uma das questões mais complexas do projeto, uma vez que pressupõe que existam alguns pré-requisitos no que respeita a conhecimentos de gestão, para se conseguir tomar uma decisão acertada. Para além disso, atualmente, e relativamente ao capital alheio, existe uma panóplia de opções que podem ser consideradas. De forma muito comum, quando se pensa em desenvolver um determinado projeto ou abrir uma empresa, o primeiro pensamento vai para a possibilidade de concretização com capitais próprios. Os capitais próprios constituem o valor que o promotor possui para conseguir concretizar o seu projeto ou abrir a sua empresa.

No entanto, pela dimensão do investimento necessário, nem sempre é viável a sua realização através de capitais próprios, sendo necessário o recurso a capitais alheios. Nesta secção irão ser apresentadas, de forma não exaustiva, algumas das opções possíveis para os empreendedores/investigadores que pretendam recorrer a capitais alheios.

Destacam-se as seguintes grandes diferenças entre os capitais próprios e os capitais alheios:

Tabela 19 | Principais diferenças entre os capitais próprios e os capitais alheios²

	Capitais próprios	Capitais alheios
Origem ou fonte	São colocados na empresa pelo próprio empreendedor e seus familiares	Têm origem em terceiros, normalmente através da contração de dívida ou por participação de capital
Permanência na empresa	Por norma, são colocados na empresa de forma permanente ou duradoura	Permanecem na empresa durante um período pré contratado
Restituição	Habitualmente, não têm um prazo de restituição definido contratualmente	Estão sujeitos a um prazo de restituição definido contratualmente
Regularidade de pagamentos	Não estão sujeitos a pagamentos regulares	Estão sujeitos a pagamentos regulares, normalmente, compostos por uma parte do capital acrescidos dos juros

² Fonte: <https://www.sociedadescomerciais.pt/capital-proprio-vs-capital-alheio/>

4.1. Capital próprio

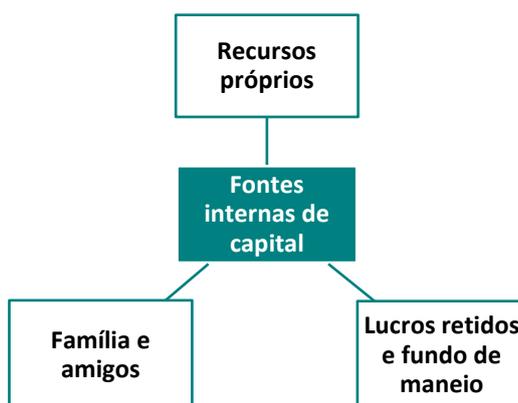
Do ponto de vista do financiamento, quando se pensa em capital próprio, relaciona-se o mesmo com o valor disponibilizado pelo promotor, para conseguir concretizar o seu projeto. Em termos contabilísticos, a palavra assume um significado diferente, uma vez que se considera o capital próprio como o valor correspondente à diferença entre o ativo (todos os bens e direitos) que a empresa possui, subtraídos ao passivo (isto é, às obrigações da empresa). Assim, o capital próprio expressa o que se chama valor contabilístico da empresa, sendo expectável que se traduza num valor positivo.

39

É ainda de mencionar que em Portugal não existe ainda uma cultura financeira por parte dos empreendedores e pelas PME de forma a possuir um capital próprio significativo, no montante da totalidade dos capitais da empresa e muitas vezes o capital próprio é, essencialmente, constituído pelo capital do empreendedor e da sua família, e muitas vezes de amigos, e pelos resultados na empresa, existindo, em algumas situações, relutância relativamente à entrada de capital através de outras entidades, das quais se destaca a banca comercial e o capital de risco. No entanto, quando os projetos são de maior dimensão é mesmo necessário o recurso a terceiros, para que o mesmo se concretize.

A figura seguinte ilustra as fontes mais frequentes de capital próprio, sem se considerar o recurso a capitais alheios:

Figura 11 | Fontes de internas de capital



4.2. Capital alheio

O capital alheio corresponde ao montante que o promotor necessita, mas do qual não dispõe, para realizar o investimento no desenvolvimento do seu projeto, pelo que necessita de recorrer a uma fonte de financiamento externa. Atualmente existem diversas formas de se recorrer a financiamento sendo as mais comumente utilizadas o financiamento por dívida (através da banca comercial), o financiamento por participação de capital (destaca-se o capital de risco e os investidores privados) e também a atribuição de subsídios para o desenvolvimento de projetos dentro de áreas específicas.

40

Começando pela banca comercial, é um facto que os bancos preferem emprestar dinheiro a empresas já constituídas e das quais já exista um histórico contabilístico e financeiro que permita obter um conjunto de indicadores, de forma a analisar a probabilidade de incumprimento pelo que, em alguns casos, e quando os projetos são muito inovadores, nem sempre é fácil conseguir obter crédito por esta via. Os bancos exigem também garantias tangíveis, que constituem bens ou valores, que podem pertencer à empresa (terrenos, edifícios ou equipamentos, por exemplo), ao próprio empreendedor (bens pessoais, tais como a casa, o carro, etc.), ou ainda a terceiros, que assumem o papel de fiadores. Existem várias formas de financiamento da banca, podendo ser destacadas, entre outras, as seguintes:

Tabela 20 | Formas de financiamento através da banca comercial³

Designação	Descrição
Empréstimos por créditos a receber Factoring	O banco ou a empresa de crédito (fator) adquire os créditos dos clientes da empresa, mediante o pagamento de uma taxa sobre os eu valor, ficando à sua responsabilidade o recebimento dos clientes
Empréstimos a curto prazo	Este tipo de empréstimos é, normalmente, utilizado para fazer face a uma necessidade de curto prazo, como por exemplo, necessidades de fundo de maneo (circulante), no sentido de suprir uma necessidade temporária da empresa
Empréstimos de longo prazo	Os empréstimos de longo prazo por norma, estão associados a investimentos em equipamentos da empresa cuja utilização irá acontecer durante um período longo de tempo, como por exemplo, infraestruturas ou equipamentos
Empréstimos pessoais	Muitas vezes, numa fase inicial do ciclo de vida de uma empresa, nem sempre o empreendedor consegue obter um empréstimo, por falta de histórico contabilístico,

³ Fonte: Ferreira *et al.* (2022)

pelo que tem de recorrer ao crédito pessoal para conseguir financiar o início da sua atividade empresarial

Quando avaliam a possibilidade de concessão de um crédito, os bancos incidem a sua análise sobre um conjunto alargado de variáveis, destacando-se, entre outras as seguintes:

- O investimento já realizado com capitais próprios do empreendedor;
- O histórico contabilístico da empresa;
- O histórico do empreendedor;
- O projeto ou modelo de negócio;
- O estudo de viabilidade económico-financeira do projeto;
- A localização da empresa;
- A estratégia empresarial;
- O tipo de indústria e as previsões de crescimento do setor.

41

Relativamente ao financiamento através da participação de capital, o mesmo processa-se através das Sociedades de Capital de Risco (SCR) e dos Business Angels (estes são investidores privados que fornecem conhecimentos financeiros e de negócios á empresa na qual realizam o investimento). Embora com tipologias distintas, estes tipos de financiadores oferecem mais do que apenas o empréstimo que a empresa necessita para financiar a sua atividade, pois passam a ter uma parte ativa na empresa, como um sócio ou acionista, adquirindo também direitos na gestão estratégica da mesma. Assim, enquanto a banca, ao conceder um empréstimo, se preocupa com a possibilidade de incumprimento por parte do empresário, no Capital de Risco o investidor existe uma preocupação no desenvolvimento e crescimento da empresa, não necessitando de garantias ou colaterais para a entrada de capital na mesma.

Esta entrada do investidor na empresa é determinada pelo potencial de crescimento e de desenvolvimento do negócio, percecionado pelo mesmo, e o seu objetivo é permanecer na empresa durante um período, que pode ser mais ou menos longo, vendendo a sua participação no final. Por outro lado, neste tipo de financiamento, é comum (ao contrário do financiamento obtido através da banca comercial) haver endividamento até ao total do investimento, o que é uma exceção no endividamento obtido através da banca comercial.

De destacar que em Portugal a estrutura organizativa que representa a indústria do Capital de Risco é a APCRI – Associação Portuguesa de Capital de Risco.

As principais diferenças entre o capital de risco e o crédito tradicional, obtido através da banca comercial constam da tabela seguinte:

Tabela 21 | Principais diferenças entre o capital de risco e o crédito tradicional⁴

Capital de Risco	Crédito Tradicional
Endividamento até ao total do investimento	São exigidas garantias patrimoniais, bem como realizada a análise do risco de solvabilidade
O objetivo principal do financiamento é o crescimento da empresa e a valorização do negócio	Existe uma relação direta entre a estabilidade da situação patrimonial financeira da empresa e o recurso ao crédito
Os resultados a obter pela empresa irão condicionar o pagamento de dividendos e a amortização do capital	Existe um plano, que é previamente definido, referente ao pagamento de juros e reembolso do capital
Os resultados a obter pela empresa condicionam o sucesso da rentabilidade do Capital de Risco	O retorno do capital está condicionado ao cumprimento do plano de pagamentos (pré-estabelecido) e da manutenção dos ativos (garantia)
A remuneração do Capital de Risco depende do sucesso do negócio/empresa, ficando o investidor, em caso de insucesso, na posição de sócio	Os financiadores tradicionais têm uma posição privilegiada, face às garantias
O investidor de Capital de Risco trabalha sempre para valorizar o negócio, procurando encontrar, conjuntamente com o empresário, a solução mais adequada para uma determinada situação ou problema	Em caso de problemas, poderá ocorrer a renegociação da dívida, a imposição de mais garantias ou o reembolso antecipado
O investidor de Capital de Risco é um parceiro, partilhando o negócio e as decisões inerentes ao mesmo, e procurando valorizar a empresa em cada momento da sua temporária presença	O objetivo é sempre o cumprimento do plano de pagamentos e reembolso

⁴ Fonte: https://www.pvci.pt/public/files/PVCI_Estudo_Mercados_Alvo_Rev.03.pdf

Finalmente, uma outra forma de se conseguir financiamento é através da obtenção de subsídios, que podem ser ou não a fundo perdido. Este tópico, por ter características muito distintas dos anteriores, será tratado na subsecção seguinte, que contempla os programas de financiamento.

4.3. Programas de financiamento

Um dos locais que agrega a informação relativa a candidaturas abertas a programas de financiamento direcionadas para projetos ou públicos específicos é o sítio do Portugal 2020, disponível através do link: <https://portugal2020.pt/candidaturas/>. De momento não existem projetos com candidaturas abertas, direcionados para o empreendedorismo científico e o desenvolvimento da investigação científica e tecnológica. No entanto, com candidaturas encerradas em 2022 e em 2021, e quando se faz a pesquisa pela área temática Investigação Científica e Tecnológica, encontraram-se os seguintes programas:

44

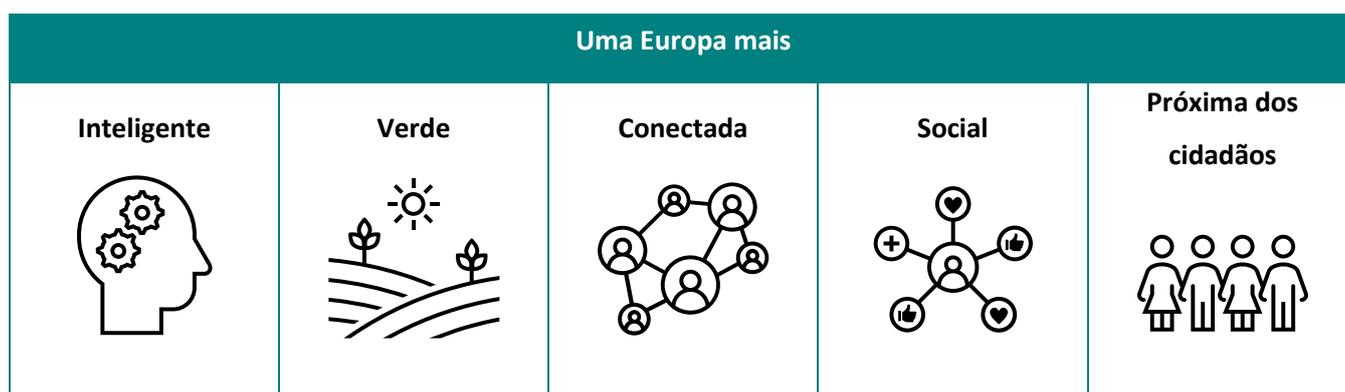
- Infraestruturas tecnológicas (IT) | Algarve;
- Infraestruturas tecnológicas (IT) da região Norte – Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia – Biopolis;
- Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI ID&T) | Projetos de I&D Industrial à Escala Europeia – Projetos individuais e em Copromoção;
- Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica - “Projetos Estruturados de I&D&I” - Convite (UNU);
- Infraestruturas Tecnológicas (IT) da Região Norte: Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia – Universidades e Institutos Politécnicos;
- Ações Coletivas - Transferência do conhecimento científico e tecnológico;
- Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação - Projetos de Provas de Conceito (PdC);
- Transferência do conhecimento científico e tecnológico”, Iniciativa de Transferência de Conhecimento (SIAC);
- PROciência 2020 – Individual;
- PROciência 2020 – Copromoção;
- Sistema de apoio a ações coletivas - Transferência do Conhecimento Científico e Tecnológico | Algarve;
- Sistema de apoio a ações coletivas - Transferência do Conhecimento Científico e Tecnológico | Centro;
- Projetos de Infraestruturas de Investigação Inseridas no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico;

- Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico - Projetos em Regime Contratual de Investimento | Projetos de interesse Especial e de Interesse Estratégico de I&D - Projetos de I&D Individuais;
- Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT) - Regime Contratual de Investimento (RCI) Projetos de interesse Especial e de Interesse Estratégico de I&D | Projetos em Copromoção;
- Inovação Produtiva - Regime Contratual.

Uma vez que as verbas destinadas ao anterior Quadro Comunitário não foram todas executadas, possivelmente, irão abrir brevemente concursos, ainda ao abrigo do Portugal 2020, embora não haja informação concreta sobre que áreas irão incidir.

Relativamente ao próximo Quadro Comunitário Portugal 2030, disponível no site: <https://portugal2030.pt/>, que materializa o Acordo de Parceria a estabelecer entre Portugal e a Comissão Europeia, o mesmo encontra-se ainda na sua versão provisória (draft), sendo expectável que a sua assinatura ocorra em julho de 2022. Este acordo fixa os grandes objetivos estratégicos para a aplicação até 2027, do montante global de 24.182 M€, sendo a sua programação realizada em torno dos cinco vetores estratégicos da União Europeia:

Figura 12 | Objetivos estratégicos da União Europeia



O Portugal 2030 tem como enquadramento estratégico a Estratégia Portugal 2030, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, de 13 de novembro, estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030⁵, e

⁵ <https://portugal2030.pt/portugal-2030/>

cuja versão provisória do Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia pode ser consultado em https://portugal2030.pt/wp-content/uploads/2022/05/20220304_APPortugal2030_vs-detalhada_SUBM.pdf..

A sua implementação será realizada através dos 12 programas seguintes, que se enquadram em dois domínios | objetivos distintos:

Figura 13 | Objetivos prioritários do Portugal 2030 e Plano Nacional de Investimentos 2030⁶

Objetivos prioritários do PT 2030			PNI 2030		
Objetivos prioritários			Transportes e mobilidade	Ação climática	Energia
Domínios Objetivos transversais	1. As pessoas primeiro: menos desigualdade e mais inclusão	1.I. Promoção da inclusão e da sustentabilidade demográfica			
		1.II. Qualificação, formação e emprego			
	2. Inovação: motor do desenvolvimento	2.I. Inovação empresarial			
		2.II. Qualificação avançada dos recursos humanos			
		2.III. Qualificação das instituições			
	Domínios Objetivos com incidência territorial	3. Um país competitivo externamente e coeso internamente	3.I. Competitividade das redes urbanas	X	X
3.II. Projeção da faixa atlântica			X		
3.III. Inserção territorial no mercado ibérico			X	X	X
3.IV. Competitividade e coesão dos territórios de baixa densidade			X	X	X

⁶ <https://eurocid.mne.gov.pt/portugal-2030>

4. Um país sustentável e que valoriza os seus recursos endógenos	4.I. Energia e alterações climática	X	X	X
	4.II. Economia do mar			
	4.III. Agricultura e florestas		X	

5. Parcerias, estruturas, redes e programas apoio

5.1. A importância das parcerias

As parcerias são um aspeto fundamental e indissociável de qualquer organização, pois é também através do seu estabelecimento que se desenvolvem laços que permitem a troca de sinergias que conduzem ao crescimento dos projetos e das empresas. Desde que o conceito de inovação aberta foi introduzido (há quase 20 anos), por Chesbrough, em 2003, que se tornou mais claro que a organização, no seu contacto e sinergias com o exterior, terá uma série de vantagens competitivas, de entre as quais se destacam⁷:

- Aumento da sua capacidade de gerar novas ideias e de adotar novas tecnologias;
- Possibilidade de redirecionar os seus recursos internos para a vertente externa, o que promoverá uma nova visão da inovação;
- Oportunidade de captar investimento em I&D proveniente de terceiros que permita o desenvolvimento desta função;
- Redução do risco na busca por novas estratégias (algumas delas já em prática noutras organizações);
- Possibilidade de diversificar e de ampliar os seus produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, a sua atividade.

Efetivamente, os projetos não se desenvolvem sozinhos, assim como as organizações também não crescem sozinhas, independentemente, do dinamismo dos seus promotores e de um capital humano adequado dotado de competências, conhecimentos e habilidades tanto individuais como coletivas e colaborativas. As novas formas relacionais, da organização com entidades parceiras, permitem, entre outros aspetos, os seguintes:

Figura 14 | Potencialidades das parcerias

Potenciar a tecnologia	Reforçar o compromisso	Partilhar o risco, o controlo e a recompensa
 <p>Melhorar a tecnologia, potenciar as equipas de trabalho e aumentar a eficiência</p>	 <p>Estabelecer relações de confiança tanto de forma vertical, como em áreas funcionais da organização</p>	 <p>Percecionar a colaboração como uma oportunidade de aprendizagem e de partilha a todos os níveis</p>

⁷ Fonte: Sarkar (2010)

Cada vez se torna mais visível e importante o estabelecimento de parcerias, que podem assumir, uma diversidade de dimensões relacionadas com a organização. O olhar para fora da organização potencia uma riqueza de conhecimento, que proporciona uma oportunidade de crescimento e de desenvolvimento a partir da perspectiva de terceiros, que poderá ser colocado em prática no fortalecimento do projeto e da própria empresa. De entre as formas de olhar para o exterior, destacam-se as seguintes⁸:

Figura 15 | Parcerias | Formas de olhar para exterior



As empresas precisam de abundância conhecimento, que é trazido, muitas vezes, através de acordos de parceria estratégica, o que faz com que a organização tenha a oportunidade de crescer e de aprender a partir da perspectiva de outra pessoa. Essa novas perspectivas e esse novo conhecimento podem ser utilizados para fazer a organização florescer. As parcerias podem (e devem!) ser estabelecidas com uma multiplicidade de entidades distintas. Por exemplo, na maioria das vezes, não se pensa nos concorrentes como um potencial parceiro, mas esta ideia não deve, de forma alguma, ser excluída. Assim, deverá haver abertura para o estabelecimento de parcerias com todo o tipo de entidades com as quais se possa estabelecer uma relação win-win, destacando-se entre outras, os clientes, os governos, as ONG – Organização Não Governamentais, os concorrentes, as associações do setor, os centros de investigação, as instituições de ensino superior (universidades e politécnicos), outros estabelecimentos de ensino, entre outras.

⁸ Fonte: Sarkar (2010)

5.2. Estruturas e redes de apoio

As estruturas de apoio são outro aspeto essencial a considerar quando se pretende iniciar um projeto ou constituir uma empresa, pois facultam uma série de benefícios, sem os quais, em alguns casos, não seria possível o desenvolvimento do projeto. Em Portugal existe um conjunto de entidades que disponibilizam apoio com tipologias e objetivos distintos, sendo de destacar, as seguintes:

Tabela 22 | Principais estruturas de apoio ao empreendedorismo em Portugal

Designação	Objetivo	Tipos de apoio
Incubadoras de empresas	Acolher novos projetos empresariais, com ou se parcerias com Centros Tecnológicos. Encontram-se espalhadas por todo o país	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação e networking • Cedência de espaço, com tudo o que ele inclui (eletricidade, água ligação à Internet, etc.) • Capacitação e qualificação • Apoio ao financiamento e desenvolvimento
BIC Business and Innovation Center	Promover o Empreendedorismo, a Internacionalização e a Inovação empresarial, através do apoio à criação e modernização de empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento e competitividade da Euro-região Norte de Portugal e Galiza, bem como o desenvolvimento do Empreendedorismo nos PALOP	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de ideias inovadoras • Avaliação do perfil do empreendedor • Apoio técnico à sistematização e amadurecimento da ideia de negócio • Realização do Plano de Negócios • Apoio à legalização da empresa • Apoio à obtenção de financiamento • Realização de candidaturas a sistemas de incentivos • Aconselhamento ao nível da gestão e controlo da gestão
IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.	Promove um conjunto alargado de programas, iniciativas e serviços, com vista apoiar o empreendedorismo e a inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao empreendedorismo • Dinamização da inovação empresarial e da gestão da inovação e na promoção e monitorização de dinâmicas de eficiência coletiva, nomeadamente clusters, redes colaborativas e transferência de tecnologia
ANJE Associação	Apoiar jovens empreendedores em diversos serviços associados	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção e desenvolvimento de projetos, desde a criação da ideia • Elaboração de planos de negócio

Designação	Objetivo	Tipos de apoio
Nacional de Jovens Empresários	ao empreendedorismo e à criação de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de estudos de mercado • Seleção e definição de instrumentos de financiamento do projeto e no acesso aos sistemas de incentivo • Constituição da empresa • Incubadora • Formação em áreas específicas da gestão (gestão estratégica, internacionalização, entre outras)
Enterprise Europe Network	Apoiar empresa a inovar e a desenvolverem-se internacionalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internacionais • Aconselhamento para o crescimento internacional • Apoio em negócios inovadores
IEFP Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.	Apoiar a criação do próprio emprego, através de Entidades Prestadoras de Apoio Técnico (EPAT)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico por parte das EPAT, através do apoio na análise de viabilidade e construção do plano de negócio • Concessão de empréstimos bancários com bonificações, através do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE)

5.3. Programas de apoio

De momento, e em virtude de se encontrar por assinar o Acordo de Parceria relativo ao enquadramento da estratégia Portugal 2030, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, de 13 de novembro, não se encontram ainda abertas candidaturas no seu âmbito. No entanto, de seguida, listam-se uma série de apoios, cujo prazo de submissões ou candidatura se encontra encerrado, mas que podem servir de referencial ao tipo de apoios concedidos.

Embora de momento não se encontrem abertas candidaturas, destacam-se os seguintes programas de apoio ao empreendedorismo e à inovação promovidos pela agência IAPMEI, I.P.:

Tabela 23 | Programas de apoio promovidos pela agência IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.⁹

Designação	Descrição Objetivos	Destinatários elegíveis Critérios de elegibilidade	Tipologias de apoio	Prazo de submissão Candidaturas
StartUp Voucher	Promover a dinamização do espírito empreendedor e o aparecimento de novas ideias, novos projetos e novos talentos	Projetos que beneficiem as regiões NUT II - Norte, Centro e Alentejo ou NUT II - Lisboa, admitindo-se a realização de ações fora das mesmas desde que beneficiem a economia daquelas regiões	Bolsa – valor mensal de 691,70 € atribuído para o desenvolvimento do projeto empresarial e por um período máximo de 12 meses. Podem ser atribuídas até um máximo de duas bolsas por projeto empresarial	Candidaturas encerradas
StartUp Visa	Programa de acolhimento de empreendedores estrangeiros que pretendam desenvolver um projeto de empreendedorismo e/ou inovação em Portugal, com vista à concessão de visto de residência ou autorização de residência para imigrantes empreendedores que se rege por regulamento próprio	Empreendedores que pretendam desenvolver o seu projeto empreendedor e inovador em Portugal, ainda que não tenham constituído empresa Empreendedores que já detenham projetos empresariais nos países de origem e que pretendam exercer a sua atividade em Portugal		Candidaturas encerradas
Vale Incubação	Conceder apoios a projetos simplificados de empresas com menos de um ano na área do empreendedorismo, através da contratação de serviços de incubação prestados por incubadoras de empresas previamente acreditadas	Micro e pequenas empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica, que não tenham projetos aprovados nas prioridades de investimento referentes à área de Inovação Produtiva PME	Projetos de aquisição de serviços de incubação na área do empreendedorismo, imprescindíveis ao arranque das empresas, nomeadamente serviços de gestão, marketing, assessoria jurídica, desenvolvimento de produtos e serviços e financiamento	Candidaturas encerradas
Tech Visa	Garantir que quadros altamente qualificados, estrangeiros à União Europeia, possam aceder aos empregos criados pelas empresas portuguesas de forma simplificada	Empresas inseridas no mercado global, com sede ou estabelecimento estável no território nacional, que pretendam atrair para Portugal quadros técnicos qualificados e especializados, oriundos de estados terceiros e residentes fora da União Europeia		Candidaturas encerradas
SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo	Viabilizar a existência de iniciativas, medidas e instrumentos de política pública que assegurem às novas empresas as condições de financiamento necessárias ao seu desenvolvimento	Projetos individuais de Empreendedorismo Qualificado e Criativo, que se traduzam na criação de um novo estabelecimento (n.º 49 do artigo 2.º do Regulamento (UE) n.º 651/2014, de 16 de junho), nas seguintes tipologias: a) A criação de empresas que desenvolvam atividades em setores com fortes dinâmicas de crescimento, incluindo as integradas em indústrias criativas e culturais, e ou setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento b) A criação de empresas que valorizem a aplicação de resultados de I&D na produção de novos bens e serviços	As empresas com projetos elegíveis no SI Empreendedorismo beneficiarão logo à partida de uma componente de subsídio não reembolsável (anteriormente apenas atribuída sob a forma de isenção de reembolso após a aferição do cumprimento dos resultados)	Candidaturas encerradas

⁹ <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx>

6. A criação da empresa/início da atividade

A criação da empresa e o início da sua atividade pressupõem um marco importante para o empreendedor/investigador, uma vez que é a altura de tomar a importante decisão relativa à escolha da forma jurídica da organização, que passará a ser, efetivamente, uma empresa.

Por outro lado, a abertura de atividade pressupõe também a escolha da CAE principal e, em alguns casos, das CAE secundárias. A lista de CAE disponíveis para o nosso país, encontra-se acessível no sítio do INE¹⁰. O código a selecionar é integrado por 5 dígitos seguidos de uma descrição que contribui para a identificação da atividade a desenvolver. A escolha da CAE tem de ser comunicada no início da atividade da empresa e tem implicações contabilísticas que, por terem alguma complexidade, não serão tratadas no presente documento.

O ato de início de atividade inclui ainda de uma serie de procedimentos, relacionados com a Autoridade Tributária e a Segurança Social, essencialmente, que serão descritos, após a especificação das características associadas às principais formas jurídicas existentes em Portugal.

6.1. Forma jurídica

A forma jurídica de uma empresa é uma das primeiras questões que se coloca quando o empreendedor pretende, finalmente, passar à ação e, iniciar efetivamente a sua atividade. Esta é uma decisão importante, uma vez que deve variar de acordo com o número de empreendedores (que passarão a ser sócios), o capital investido e a responsabilidade a assumir perante as dívidas.

Para além disso, a forma jurídica escolhida terá impacto nos custos administrativos com a gestão da empresa, refletindo-se também no tipo de identidade da própria empresa e nas questões relacionadas com a Autoridade Tributária.

Em Portugal existem diversos tipos de formas jurídicas disponíveis aos empreendedores, que pretendam constituir uma empresa, sendo que a primeira distinção a fazer é se se trata de uma empresa singular ou de uma empresa coletiva. As opções que se encontram disponíveis para cada uma destas duas tipologias são as seguintes:

¹⁰ https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Tabela 24 | Formas jurídicas de uma empresa em Portugal

Empresas singulares	Empresas coletivas
Empresário em Nome Individual (ENI) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.) Sociedade Unipessoal por Quotas	Sociedade em Nome Coletivo Sociedade por Quotas Sociedade Anónima Sociedade em Comandita Cooperativa Associação

Desta forma, e para que consiga tomar uma decisão relativamente ao tipo de empresa a constituir, o empreendedor deverá colocar, entre outras, as seguintes questões:

- Pretende assumir a titularidade da organização de forma individual ou coletiva?
- No caso de assumir uma forma individual, pretende que haja fusão entre o património individual e empresarial ou não?
- Em caso de assumir uma forma coletiva, qual a melhor forma de distribuição da responsabilidade e do poder na organização?
- Qual o peso dos recursos ou capitais próprios e alheios?
- No caso de necessitar de recorrer a capitais alheios, a que tipo de financiamento recorrer?
- Qual será a dimensão da empresa?
- Uma vez que as diferentes formas jurídicas assumem diferentes implicações fiscais, quais os encargos fiscais que está disposto a assumir?

Uma vez que cada uma destas formas apresentadas tem características e implicações muito distintas, é importante ficar a conhecer as implicações da sua seleção, pelo que de seguida se apresentam as especificidades relativas à titularidade, forma de composição da firma (que não é mais do que a denominação legal da empresa), formas de concretizar o capital social e, muito importante, a responsabilidade do empreendedor, que se irá tornar empresário, e respetivos sócios (caso existam), perante uma hipotética situação de dívidas. Por se tratar de duas situações muito particulares, e que normalmente se encontram associadas a outras formas empresariais, serão excluídas desta análise as cooperativas e as associações. Assim, a tabela seguinte contém toda informação relativamente aos parâmetros indicados relativamente às seguintes formas jurídicas: Empresário em Nome Individual (ENI), Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.), Sociedade Unipessoal por Quotas, Sociedade em Nome Coletivo, Sociedade por Quotas, Sociedade Anónima e Sociedade em Comandita.¹¹

¹¹ Informação retirada de: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>

Tabela 25 | Caraterísticas das formas jurídicas de uma empresa em Portugal

Forma jurídica	Titularidade	Composição da firma	Capital social	Responsabilidade perante as dívidas
Empresário em Nome Individual (ENI)	Único indivíduo ou pessoa singular.	Nome civil completo ou abreviado do empresário individual e poderá incluir, ou não, uma expressão alusiva ao seu negócio ou à forma como pretende divulgar a sua empresa no meio empresarial.	Não tem montante mínimo obrigatório.	Não existe separação entre o património pessoal e o património empresarial, pelo que os bens próprios do empreendedor estão afetos à exploração da atividade económica. A responsabilidade é ilimitada, sendo que o empreendedor responde pelas dívidas contraídas no exercício da atividade com todos os bens que integram o seu património.
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.)	Único indivíduo ou pessoa singular.	Deve ser composta pelo nome civil, por extenso ou abreviado, do empreendedor. Este nome pode ser acrescido, ou não, da referência ao ramo de atividade, mais o aditamento obrigatório Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada ou E.I.R.L.	Não pode ser inferior a 5.000 € e pode ser realizado em numerário, bens ou direitos que possam ser alvo de penhora. Contudo, a parte em dinheiro não pode ser inferior a 2/3 do capital mínimo.	Existe uma separação entre o património pessoal do empreendedor e o património afeto à empresa, pelo que os bens próprios do empreendedor não se encontram afetos à exploração da atividade económica. Pelas dívidas resultantes da atividade económica respondem apenas os bens a ela afetos. Em caso de falência do empreendedor, e caso se prove que não decorria uma separação total dos bens, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas.
Sociedade Unipessoal por Quotas	Tem um único sócio que detém a totalidade do capital.	O nome da firma destas sociedades deve ser formado pela expressão Sociedade Unipessoal ou pela palavra Unipessoal antes da palavra "Limitada" ou da abreviatura "Lda".	O montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade.	Só o património social responde pelas dívidas da sociedade.
Sociedade em Nome Coletivo	Tem mais do que um sócio.	A firma pode ser composta pelo nome, completo ou abreviado, o apelido ou a firma de todos, alguns ou, pelo menos, de um dos sócios, seguido do aditamento obrigatório por extenso "e Companhia", abreviado e "Cia" ou qualquer outro que indicie a existência de mais sócios, nomeadamente "e Irmãos".	Não exige um montante mínimo obrigatório para o capital social, visto que os sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais da empresa.	É uma sociedade de responsabilidade ilimitada em que os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si.
Sociedade por Quotas	Tem mais do que um sócio.	A denominação destas empresas pode ser composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios, por uma expressão alusiva ao ramo de atividade ou pela junção de ambos os elementos anteriores, seguida do aditamento obrigatório "Limitada" por extenso ou abreviado "Lda".	O montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios.	A responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social. Apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da sociedade. O contrato de sociedade pode estabelecer que um ou mais sócios, além de responder para com a sociedade, respondam também perante os credores sociais até determinado montante.
Sociedade Anónima	Exige pelo menos cinco sócios, usualmente conhecidos por acionistas, sendo que é possível constituir uma sociedade anónima com um único sócio	A firma pode ser composta pelo nome de algum ou de todos os sócios, por uma denominação particular ou uma reunião dos dois, tendo de ser obrigatoriamente seguida do aditamento obrigatório "Sociedade Anónima" por extenso ou abreviado "SA".	O capital social deve ser de pelo menos 50.000 €, que será dividido por ações de igual valor nominal.	A responsabilidade dos sócios, ou acionistas, é limitada ao valor das ações que subscreveu.

Forma jurídica	Titularidade	Composição da firma	Capital social	Responsabilidade perante as dívidas
Sociedade em Comandita	Existem dois tipos de sócios, os sócios comanditários e comanditados.	A firma da sociedade é formada pelo nome de um dos sócios, no mínimo, e pelo aditamento “Em Comandita” ou “Comandita por Ações”.	Existem duas modalidades de Sociedade em Comandita: Comandita por ações (nas quais o capital está representado por ações) e Comandita Simples, que seguem as disposições legais das sociedades em nome coletivo.	Os sócios comanditários têm responsabilidade limitada, ou seja, respondem apenas pela sua entrada de capital. Os sócios comanditados, por outro lado, têm responsabilidade ilimitada. Ou seja, respondem pelas dívidas da sociedade, ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios da sociedade em nome coletivo.

6.2. Obrigações legais na constituição

Na hora da constituição de uma empresa é necessário realizar uma série de procedimentos, que variam de acordo com a forma jurídica escolhida. De seguida, apresentam-se esses procedimentos, bem como os locais e a forma em que os mesmos devem ser realizados. Existe um balcão no qual podem ser realizados a maioria destes procedimentos, que é o balcão Empresa na Hora¹².

6.2.1. Empresas singulares (ENI e EIRL)

No caso dos empreendedores que pretendam iniciar a sua atividade sob a forma de Empresário em Nome Individual, estes não necessitam de um montante mínimo obrigatório para o capital social, no entanto, e como já indicado, não existe separação entre o património pessoal e o património do negócio, pelo que os bens próprios do empreendedor estão afetos à exploração da atividade económica, resultando na sua responsabilidade ilimitada, e respondendo pelas dívidas contraídas no exercício da atividade com todos os bens que integram o seu património.

Para iniciar a sua atividade, estes empreendedores têm apenas de preencher a declaração de início de atividade¹³ na Autoridade Tributária (fisicamente, numa loja, ou on-line, através do portal) e fazer o respetivo enquadramento na Segurança Social, que é o mesmo que o dos Trabalhadores Independentes¹⁴, sendo realizado no mesmo portal.

No caso dos empreendedores que optem por esta forma jurídica, a firma deve ser composta pelo nome civil, por extenso ou abreviado, do empreendedor. Este nome pode ser acrescido, ou não, da referência ao ramo de atividade, mais o aditamento obrigatório Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada ou E.I.R.L., sendo, tendo de existir um capital social mínimo de 5000 €, e existindo separação entre património pessoal e empresarial. O registo da empresa deve ser realizado no Instituto dos Registos e Notariado.

¹² <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>

¹³ https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/Folhetos_informativos/Documents/Inicio_atividade.pdf

¹⁴ <https://www.seg-social.pt/trabalhador-independente>

6.2.2. Empresas coletivas

Pela sua especificidade e por se tratar de um sociedade, embora com apenas uma pessoa, enquadra-se neste grupo a Sociedade Unipessoal por Quotas, para além de todas as outras empresas coletivas mencionadas. Os procedimentos são, de um modo geral semelhantes, sendo descritos de seguida.

Para dar início à constituição de uma empresa, qualquer pessoa ou entidade coletiva pode utilizar o serviço do balcão Empresa na Hora, no entanto, previamente, necessita de:

- Escolher uma firma da lista pré-aprovada na Internet ou da lista no balcão Empresa na Hora¹⁵, ou apresentar um certificado de admissibilidade que já tenha sido aprovado pelo Registo Nacional de Pessoas Coletivas;
- Escolher um dos modelos de pactos pré-aprovados¹⁶;
- Indicar um Contabilista Certificado (CC), escolher um da bolsa disponibilizada pela Ordem dos Contabilistas Certificados, ou entregar a declaração de início de atividade em qualquer serviço de Finanças (até 15 dias depois da criação da empresa). Esta entrega pode ser realizada da forma física, num serviço de Finanças local, ou de forma virtual, através do respetivo site.
- Que os sócios da empresa tenham depositado o valor do capital social da empresa ou declarem que o valor será depositado em dinheiro ou entregue nos cofres da sociedade.

No caso de os sócios serem pessoas singulares, é necessário apresentar um documento de identificação (Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade, passaporte ou autorização de residência), bem como indicar os seus números de identificação fiscal (NIF) respetivos.

No caso de os sócios serem pessoas coletivas, devem apresentar a seguinte documentação:

- Cartão de Identificação de Pessoa Coletiva ou o código de acesso ao Cartão Eletrónico;
- Ata de deliberação da Assembleia-Geral atribuindo aos representantes legais poder para criar a associação;
- Documentos de identificação dos representantes legais da empresa que se quer criar (Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade, passaporte ou autorização de residência);

¹⁵ Disponíveis em: <http://bolsafirmasdenominacoes.justica.gov.pt/index.php?app=enh>

¹⁶ Disponíveis em: <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Pactos>

- Certidão da escritura ou o documento de constituição ou pacto social atualizado das entidades coletivas.

Destaca-se ainda que:

- Todos os sócios da empresa a criar têm de estar presentes na altura do pedido de criação da entidade.
- No balcão Empresa na Hora vai ser efetivado o pacto da sociedade e o registo comercial, sendo nessa altura que se recebe o pacto social, o código de acesso à certidão permanente comercial, o código de acesso ao Cartão da Empresa/Pessoa Coletiva e o número de Segurança Social da empresa.
- Após este procedimento, os sócios devem depositar o capital social numa conta bancária em nome da sociedade até cinco dias úteis depois do registo. Em alternativa podem entregar o capital social nos cofres da sociedade até ao final do primeiro exercício económico (normalmente, até ao final do ano).
- O RCBE - Registo Central do Beneficiário Efetivo pode ser solicitado 30 dias depois do registo.

60

Os custos associados a estes procedimentos são os seguintes:

Tabela 26 | Custos associados à criação de uma empresa | Sociedade

Serviço	Custo
Pedido standard	360 €
Com marca associada com uma classe de produtos ou serviços	200 €
Por cada classe adicional	44 €
Caso o capital social seja realizado por entradas noutros bens que não dinheiro	
Por cada imóvel, quota ou participação social	60 €
Por cada bem móvel	30 €
Por cada ciclomotor, motociclo, triciclo ou quadriciclo com cilindrada não superior a 50 cm ³ (até ao máximo de 30.000 €)	20 €

Antes de proceder ao registo da uma firma ou denominação, e caso não se opte pelas firmas disponibilizadas da lista pré-aprovada na Internet ou da lista no balcão Empresa na Hora, é necessário solicitar um certificado que garanta que a designação escolhida pode ser utilizada, isto é, que o nome escolhido não esteja a ser utilizado por mais nenhuma empresa.

Existe um conjunto de regras que devem ser seguidas na composição de firmas ou denominações, já mencionadas na Tabela 25, e que também se encontram disponíveis em: <https://irn.justica.gov.pt/Regras-sobre-a-composicao-de-firmas-e-denominacoes-certificadas>. Para saber se a firma pretendida não é confundível com outra já existente, deve ser realizado o teste de confundibilidade, que é realizado on-line no sítio: <https://eportugal.gov.pt/empresas/Services/Online/Pedidos.aspx?service=PNS>, sendo emitido um certificado de admissibilidade que tem a duração de três meses. Este certificado contém a seguinte informação:

- Identificação da entidade que quer usar a firma ou denominação;
- Sede;
- Natureza jurídica;
- Atividades a que a entidade se dedica.

O certificado de admissibilidade pode ser pedido por:

- Um dos constituintes de uma pessoa coletiva que se quer constituir (futuro sócio, fundador ou associado);
- Pela própria pessoa, no caso de se tratar de uma entidade individual de responsabilidade limitada (EIRL), de empresário ou comerciante individual;
- Pela própria entidade, quando se trata da alteração de denominação, sede ou objeto social de um entidade que já existe.

Este processo é realizado através da Internet, sendo necessário:

- Identificar quem faz o pedido;
- Indicar a denominação pretendida;
- Indicar a sede da entidade;
- Indicar o objeto social;
- Realizar o pagamento do pedido (o preço deste procedimento é de 75 € para um pedido normal e de 150 € para um pedido com urgência).

Considerações finais

Num mercado ávido por tecnologia e por inovação, em que o bem-estar é, cada vez mais, uma preocupação crescente por parte dos consumidores, e em que o fluxo entre o conhecimento e o mercado começa a acontecer de forma mais fluída, é importante começar a repensar a investigação em ciência como um veículo potencial de criação de valor para a economia.

Por outro lado, a insatisfação no percurso profissional de alguns investigadores, acrescida da necessidade de fundos para o desenvolvimento dos seus projetos e, em alguns casos, uma visão mais direcionada para o que o mercado pede, determina o surgimento de cada vez mais projetos de empreendedorismo na sequência da investigação científica.

Também, e apesar de nem todos os projetos e inovação acontecerem na área tecnológica, é um facto que esta se tem afirmado como um excelente veículo de comunicação, conduzindo de forma célere a informação, que se tem transformado em algo acessível à maioria das pessoas. Esta generalização dos processos de comunicação e da informação faz com que os mercados sejam globais e mais dinâmicos, procurando de forma contínua por novidades.

Se há umas décadas, os modelos que explicavam a relação entre a investigação e o mercado consistiam em modelos lineares, com processos ordenados e sequenciais, compostos por fases isoladas, pautados pela falta de comunicação entre a investigação e o mercado, atualmente, a introdução de inovação no mercado acontece de uma forma muito mais complexa, uma vez que o ecossistema também se tornou num lugar complexo, pautado por uma diversidade e atonicidade de intervenientes, que estabelecem diversas teias de relações entre si. Por outro lado, na atualidade, a possibilidade de trabalhar em ciência é menos exclusiva, possibilitando também uma maior abertura e conexão entre os campos científico e comercial.

Nesse sentido, foi elaborado este Playbook, que tem como objetivo principal apresentar o caminho e as diversas fases, pelas quais uma ideia de base científica deve passar até se transformar numa empresa, deixando de assumir o carácter de invenção, baseada num conhecimento teórico, e passando a afirmar-se como uma inovação, isto é, uma aplicação prática desse conhecimento teórico, dirigida para o mercado, com elevado poder de

comercialização e com um alto potencial na obtenção de resultados duradouros (vantagens competitivas), que se traduzem na tão esperada geração de valor.

Referências

APCRI e IAPMEI, I.P. – Agência para a Competitividade e Inovação. (2006). *Guia Prático do Capital de Risco*.

Autoridade Tributária e Aduaneira. (2021, janeiro). *Início de atividade – Rendimentos empresariais e profissionais – IRS e IVA*.
https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/Folhetos_informativos/Documents/Inicio_atividade.pdf

64

Biggadike, E. R. (1981). The contributions of marketing to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 621-632.

Centro de Informação Europeia Jacques Delors. (s/d). *Portugal 2030 Financiamento para Portugal 2021-2017*.
<https://eurocid.mne.gov.pt/portugal-2030>

Direção-Geral da segurança Social. (2020, abril). *Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social – Trabalhadores Independentes*. https://www.seg-social.pt/documents/10152/113014/Guia_TI/104b2093-132c-486e-beb3-e40dac670b0b

eportugal.gov.pt. (s/d). *Escolher a forma legal da sua empresa*. <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>

eportugal.gov.pt. (s/d). *Pesquisa de nomes existentes*.
<https://eportugal.gov.pt/empresas/Services/Online/Pedidos.aspx?service=PNS>

Ferreira, M., Reis, N., Santos, J. & Serra, F. (2022). *Empreendedorismo – Conceitos e fundamentos para a criação da nova empresa*. Edições Sílabo.

IAPMEI, I.P. – Agência para a Competitividade e Inovação. (s/d). *Empreendedorismo e Inovação*.
<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx>

IAPMEI, I.P. – Agência para a Competitividade e Inovação. (s/d). *Ferramenta de Avaliação de Projetos*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas*. Rev.3. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Instituto dos Registos e do Notariado. (s/d). *Regras sobre a composição de firmas e denominações certificadas*. <https://irn.justica.gov.pt/Regras-sobre-a-composicao-de-firmas-e-denominacoes-certificadas>

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2022). Sustainable Entrepreneurs of the Future: The Interplay between Educational Context, Sustainable Entrepreneurship Competence, and Entrepreneurial Intentions. *Administrative Sciences*, 12(1), 23.

Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., & Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6(4), 329-356.

Justiça.gov.pt. (2022, março 02). *Criar uma empresa é cada vez mais fácil, rápido e cómodo. O serviço Empresa na Hora reduz a burocracia e agiliza o processo*. <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>

Justiça.gov.pt. (2020). *Bolsa de firmas e denominações*. <http://bolsafirmasdenominacoes.justica.gov.pt/index.php?app=enh>

Justiça.gov.pt. (s/d). *Pactos*. <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Pactos>

Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*.

Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.

Mahmoudkelayeh, S., & Saghatforoush, E. Application of Low-E Windows in Residential Buildings: A PESTEL Analysis.

McGrath, J. & Bates, B. (2014). *O pequeno livro das grandes teorias de gestão... e de como usá-las*. Famalicão, Portugal: Centro Atlântico.

- Mendes, F. (2022, junho 23). *Capital próprio vs capital alheio*. <https://www.sociedadescomerciais.pt/capital-proprio-vs-capital-alheio/>
- Michulek, J., & Križanová, A. (2022). Analysis of Internal Marketing Communication Tools of a Selected Company in Industry 4.0 Using McKinsey 7S Analysis. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(2), 154-166.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10), 2011.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Portugal Venture & Capital Innovation. (2019). Estudo de caracterização dos mercados-alvo (Alemanha, França, Luxemburgo, Reino Unido, Itália, Holanda, Noruega, Suécia e Finlândia). https://www.pvci.pt/public/files/PVCI_Estudo_Mercados_Alvo_Rev.03.pdf
- Portugal 2020. (s/d). <https://portugal2020.pt/>
- Portugal 2030. (s/d). *O que é o Portugal 2030*. <https://portugal2030.pt/portugal-2030/>
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Inc.