

Eduardo Sá Silva
Fátima Monteiro

Empreendedorismo e Plano de Negócio



ÍNDICE

Nota de Apresentação	9
O Empreendedorismo	11
O Empreendedor	13
O Capital	16
A Inovação.....	20
A ideia.....	24
Formalidades legais.....	26
Propriedade intelectual.....	26
Criação formal da empresa	27
Apoios ao empreendedorismo	29
O plano de negócios	30
Bibliografia	34
Legislação.....	34
Páginas <i>Web</i> de interesse para os empreendedores	35
Plano estratégico e operacional de <i>marketing</i>.....	37
Missão	37
Análise externa	38
Análise SWOT.....	40
Segmentação de mercado e definição do público-alvo	41

Matriz BCG e ciclo de vida do produto	45
<i>Marketing Mix</i>	46
Produtos versus serviços.....	48
Bibliografia	55
O plano de negócios em condições de certeza	57
Pressupostos gerais.....	59
Vendas e prestação de serviços.....	60
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas...	66
Fornecimentos e serviços externos	67
Gastos com o pessoal.....	70
Necessidades de fundo de maneiio.....	73
Investimento	77
Financiamento	80
Ponto crítico operacional	83
Bibliografia	84
Avaliação do projeto em condições de certeza.....	85
<i>Cash flows</i> operacionais.....	86
Plano de financiamento	87
Balanço previsional.....	89
Principais indicadores	91
Avaliação do projeto.....	96
Bibliografia	102
O risco: avaliação de projetos em condições de incerteza.....	103
Noção de risco	103
O tempo	104

ÍNDICE

Valor atual e valor futuro	106
Cálculo de probabilidades, variância e desvio-padrão.....	107
O risco e o VAL	111
Situação de independência	118
Situação de total dependência	120
Situação de alguma dependência	121
Comparação das situações	124
Extensão da fórmula de cálculo do desvio-padrão (risco) para n períodos	124
Cálculo da probabilidade de ocorrência	127
A utilização da simulação Monte Carlo.....	130
Bibliografia	134
A gestão do negócio.....	135
Controlo orçamental	137
<i>Tableau de bord</i>	139
Balanced Scorecard	145
Activity based costing.....	153
Bibliografia	157

NOTA DE APRESENTAÇÃO

A frase famosa de Warren Buffet “Be brave when others are fearful, and be fearful when others are brave” é talvez o maior ensinamento em termos de análise de risco e gestão financeira e que nos alerta não só para os ciclos económicos e dos mercados mas, principalmente, para a necessidade de superarmos o desempenho desses mesmos mercados e economia.

A economia e os mercados financeiros vivem de ciclos de crescimento e recessão, a que as empresas, famílias e demais agentes económicos tem que se adaptar e principalmente saber gerir.

Mas gerir risco, incerteza, volatilidade é um desafio que requer conjugação de intuição, experiência, inteligência, mas principalmente conhecimento, cuja mestria e domínio dos fundamentos teóricos é fundamental para um desempenho melhor que o mercado.

Ora, a meu ver, é exatamente este um dos objetivos fundamentais da gestão, empresarial, de risco e de ativos, assegurar aos investidores uma gestão, que também podemos denominar retorno, que supere a média de mercado (que ultrapasse o *benchmark*) e que assegure a adequada satisfação desses investidores, permitindo captar, manter e atrair capitais ao desenvolvimento e crescimento do negócio.

Num mundo global em que empreendedores concorrem entre si pelo desenvolvimento e crescimento dos seus negócios, só os que

apresentem uma performance superior que sejam mais capazes, que se adaptem melhor ao meio envolvente, mas principalmente que consigam resistir e superar as fases mais negativas dos ciclos económicos serão bem sucedidos.

Assim, o gestor terá que não só saber efetuar um planeamento e controlo da sua atividade que lhe permita melhorar constantemente a eficácia e eficiência da sua empresa, mas também incorporar na sua «matriz de *performance*» o risco, como variável aleatória, mas cuja mestria na sua previsibilidade lhe poderá assegurar um desempenho de excelência.

Neste contexto, é de extrema importância lembrarmos os conceitos basilares em que assentam os fundamentais de funcionamento dos ciclos económicos e gestão de risco em contexto de incerteza.

O que este trabalho nos apresenta são exatamente as ferramentas, conceitos e conhecimento que permitirá que com a intuição e experiência os investidores assegurem uma performance de excelência.



Pedro Pereira Gonçalves

Administrador e CFO

AICEP

O EMPREENDEDORISMO

Temos assistido nos últimos anos ao desenvolvimento de ações potenciadoras de despertar as capacidades dos empreendedores.

Efetivamente, o facto de a relação jurídica de emprego estar a sofrer modificações desde há alguns anos tem permitido, entre outros fatores, a criação de condições facilitadoras das atividades empreendedoras.

Em Portugal o desejo de ser empreendedor está já bastante presente.

Se atendermos à informação disponibilizada pelos estudos do *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* (ver www.gemconsortium.org), verificamos, que, em Portugal, para 2011, na população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos, a título de exemplo:

- 4,6% estão envolvidos sem negócios nascentes;
- 7,5% é a taxa da atividade empreendedora;
- 12,2% demonstram a intenção de iniciar um negócio nos próximos 3 anos;
- 17% percecionam boas oportunidades de iniciar uma empresa na sua área de residência.

O que é então o empreendedorismo?

Muito simplesmente, podemos dizer que o empreendedorismo é a criação de um negócio. No entanto, face ao estado da arte e à

formação dos novos empreendedores, podemos acrescentar que empreendedorismo é criarmos um negócio, ou seja, criar o nosso próprio emprego, mas correndo um risco calculado.

O desenvolvimento dos sistemas de informação permite-nos desenhar uma estratégia de negócio onde possamos, efetivamente, antes de partir para a aventura, ponderar aspetos relevantes, como o mercado, os consumidores, o contexto, o financiamento, e analisar a viabilidade do negócio inovador a que nos propomos, minimizando os riscos ou, pelo menos, facilitar a perceção dos riscos que vamos assumir.

Atualmente, verificamos que existe uma forte atuação no sentido de permitir desenvolver iniciativas empreendedoras por jovens licenciados ou a frequentar o ensino superior. Com esta ligação escola-empendedorismo pretende-se conseguir estabelecer uma ligação entre as fontes de investigação, o conhecimento e a sua aplicação prática, permitindo a criação de empresas inovadoras.

A inovação consiste em introduzir alguma variável nova ao negócio.

Podemos estar perante um negócio já existente, mas ao qual acrescentamos algo de novo – um novo mercado, uma adaptação do produto a um novo público-alvo, uma nova forma de distribuição, entre outras.

Atualmente, encontramos nas universidades e politécnicos a existência de concursos de ideias [exemplo, o Poliemprende (www.poliemprende.pt) nos Politécnicos] e apoios à criação de empresas, por exemplo, a criação de Incubadoras (ver www.knownow.com.pt para encontrar incubadoras), que pretendem facilitar o nascimento de empresas inovadoras por empreendedores que podem, à partida, não deter os recursos necessários à implementação da mesma.

Os empreendedores podem, através destes parceiros, encontrar resposta para o problema inerente às dificuldades financeiras de quem tem ideias inovadoras mas não possui o capital necessário para a sua implementação.

Sem dúvida, o empreendedor será o mais importante num determinado projeto, mas o capital é essencial para a criação e desenvolvimento do negócio. Torna-se, deste modo, fundamental criar uma união entre o detentor da ideia e o detentor do capital capaz de correr riscos em troca de determinado retorno.

O EMPREENDEDOR

O sucesso de um projeto de empreendedorismo vai estar necessariamente ligado ao seu empreendedor. O perfil do empreendedor e o potencial subjacente ao projeto apresentado são duas variáveis fundamentais para empreender.

Esta decisão de empreender deve ser um processo no qual são ponderados diversos fatores. O empreendedor deve estar consciente de que ser dono do seu próprio negócio pode implicar mudanças na vida familiar e/ou profissional. As suas motivações para o negócio devem ser claramente analisadas e deve aferir sobre a possibilidade de conseguir reunir todos os recursos necessários para o desenvolvimento do seu projeto. Os prós e contras da sua decisão devem ser objeto de uma reflexão profunda.

Por outro lado, deve merecer ponderação o seu perfil e perceber se este se ajusta ou não ao exigido a um empreendedor.

Existem algumas características que são apontadas como necessárias ao perfil-tipo de um empreendedor:

- Autoconfiança
- Capacidade de trabalho
- Independência
- Capacidade de correr riscos controlados
- Ser inovador

- Capacidade de se focalizar nos resultados
- Ser lutador
- Ser pró-ativo
- Capacidade de liderança
- Humildade
- Ter iniciativa
- Responsabilidade

Estas são apenas algumas características base. Muitas outras poderiam ser referidas. Certo é que o empreendedor não necessita de ter na sua formação base todas as valências necessárias ao funcionamento diário de uma empresa. Importa que conheça as suas limitações e se rodeie de parceiros capazes de o complementar em termos de conhecimento.

O empreendedor, no seu caminho, vai deparar-se com algumas dificuldades que podem condicionar a sua decisão:

- Sentir que não tem conhecimentos de gestão suficientes
- Sentir que não tem apoio ao projeto
- Sentir medo do risco
- Sentir que não tem meios suficientes

É, assim, fundamental que o empreendedor seja capaz de lidar com os obstáculos que constantemente lhe vão surgir e que aprenda a gerir o desânimo com que se vai deparar ao longo do processo. É, igualmente, essencial que saiba lidar com os erros, aprendendo com eles e não desanimando.

Ao longo do processo de criação do seu negócio, o empreendedor vai passar por diferentes fases que oscilarão entre o pessimismo e o otimismo. Começa com algumas dúvidas, seguidas de forte entu-

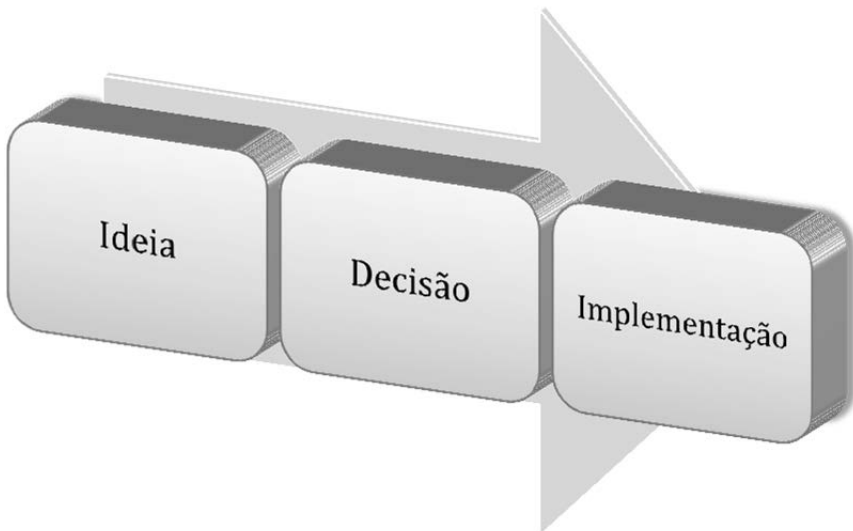
siasmo. Terá, provavelmente, momentos em que vai pensar desistir porque os resultados demoram a chegar. Se, no entanto, começarem a aparecer ganhos com o projeto, o otimismo dominará.

De uma forma global, podemos referir que o seu estado de espírito vai encontrar-se entre o otimismo e o pessimismo desde que a ideia surge até ao momento em que a implementa, após o momento de decisão.

O empreendedor terá que ser capaz de se relacionar proactivamente com todos os sentimentos que vão surgir ao longo do projeto. Deve ser capaz de ultrapassar o pessimismo quando este aparece, mas, igualmente, deve ser capaz de controlar a euforia que pode sentir quando os resultados começam a chegar.

Construir uma empresa é um projeto de longo prazo, existindo um pressuposto de continuidade, pelo que a implementação do negócio deve ser encarada como um princípio enquadrado numa estratégia.

Figura 1: Fases do projeto



O empreendedor deve, portanto, ser capaz de pensar estrategicamente a ideia equacionando onde quer estar no longo prazo e como pretende atingir os seus objetivos.

Como nos diz Castañeda (2012), “Em suma, o trabalho do gestor tem duas componentes principais: planejar e garantir a implementação dos planos existentes. Planejar significa decidir”.

O CAPITAL

Como foi referido atrás, há que encontrar o caminho para juntar ideia com capital.

Normalmente, os novos negócios não necessitam de capitais muito elevados para serem implementados. Posteriormente, para o seu desenvolvimento, estas necessidades podem ser mais significativas. No entanto, é frequente que o capital necessário para a implementação seja superior ao estimado inicialmente.

Para obter o capital inicial, vários métodos podem ser utilizados:

- Pais e amigos

É normal que o empreendedor tente junto de quem lhe é próximo obter o capital necessário para iniciar o seu negócio. Deve haver o cuidado de definir, desde logo, o plano do reembolso e os eventuais juros, para que este apoio não venha a surtir efeitos negativos futuros nas relações familiares/amizades.

- Capital de risco

As sociedades de capital de risco e as *business angels* vêm ajudar a ultrapassar a dificuldade na obtenção de apoio financeiro para a concretização dos projetos.

Veja-se, por exemplo, a definição da Associação Portuguesa de Business Angels:

“Um *business angel* é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (tipo *start up* ou *early stage*). Participa em projectos com *smart money*, isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e *network* de negócios.”

As empresas de capital de risco tornam-se acionistas e parceiros de negócios, dependendo o seu sucesso como investidores do sucesso do próprio negócio no qual investiram.

A opção pelo capital de risco tem vantagens, para além da obtenção do capital necessário, como sejam, por exemplo, o apoio e a experiência na criação e implementação do negócio, a ligação à banca de investimentos e o apoio na gestão do negócio. A dificuldade para o empreendedor está, muitas vezes, em conseguir cumprir com todas as exigências impostas pelo capital de risco, nomeadamente no que toca às restrições à liberdade de decisão dos empreendedores.

Quando falamos de capital de risco, podemos referir, em Portugal:

- SGPS ou Sociedade Gestora de Participações Sociais
Dedicam-se à gestão de participações sociais de outras sociedades
- SCR ou Sociedade de Capital de Risco
Investem um determinado montante em troca de uma participação temporária e minoritária no capital social da empresa
- FCR ou Fundo de Capital de Risco
Fundos de investimento mobiliário fechados que adquirem quotas de capital ou ações não cotadas em bolsa
- ICR ou Investidor de Capital de Risco, que inclui as *business angels* e que se encontram direcionados para projetos de empresas novas e com investimento necessário que se situe entre os 25 000 e os 500 000 euros. A *Google* é um exemplo de negócio suportado em *business angels* no seu nascimento.

Em Portugal, o investimento do capital de risco está muito concentrado em *spin offs* de cariz tecnológico. Há, igualmente, apoio para o desenvolvimento/expansão do negócio.

Alguns exemplos de capital de risco em Portugal:

- Inovcapital – é uma empresa de capital de risco de referência dos Ministérios da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. As suas áreas de atuação são apoiar o empreendedorismo e a inovação e internacionalização de PME. (ver www.inovcapital.pt)
- ECS Capital – surge em 2006 e a sua missão consiste em realizar o potencial das empresas em que participa com equipas de gestão e *stakeholders* que permitam gerar retornos sustentáveis a longo prazo (ver www.ecs.pt).
- Explorer Investments – procura valorizar as empresas em que intervém apoiando as equipas de gestão (www.explorerinvestments.com).

O apoio do capital de risco ao empreendedor tem implícito um processo que se desenvolve em diversas fases:

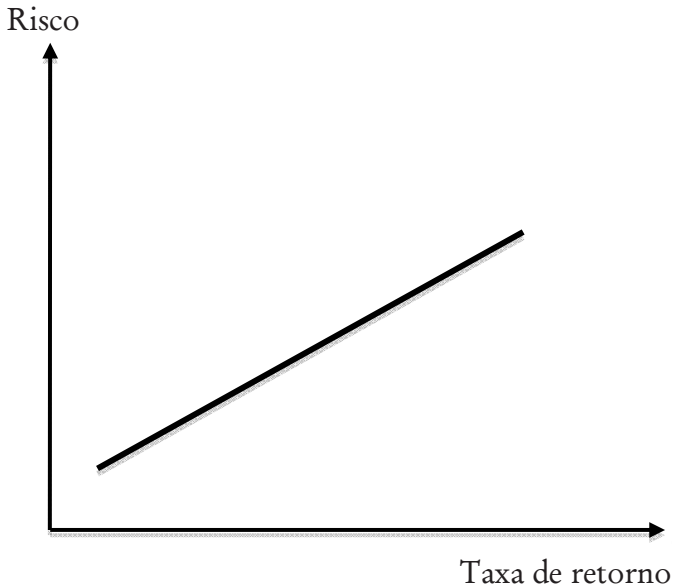
- Empreendedor apresenta uma breve descrição do seu projeto e realizam-se algumas entrevistas. Se o investidor for conquistado para a ideia, passam à fase seguinte.
- O investidor analisa o projeto com mais cuidado. Há nesta fase acesso ao projeto mais pormenorizadamente, pelo que a existência de uma carta de confidencialidade que proteja as partes envolvidas é necessária.
- Estudo do investimento com análise do plano de negócios, dos pormenores técnicos do produto/serviço e definição dos elementos jurídicos e fiscais necessários.
- Após a assinatura do contrato de investimento, procede-se à

implementação e operacionalização. Nesta fase, fica definida a forma de participação do capital de risco na gestão. A participação do investidor pode ser enquadrada pelo pacto social ou por um acordo parassocial.

- Por fim, é definida a política de incentivos.

Para o capital de risco, quanto maior for o risco maior terá que ser o retorno esperado do investimento.

Figura 2: Risco *versus* taxa de retorno



Para os jovens empreendedores, o capital de risco pode, assim, ser uma fonte de financiamento com custo elevado, pois, tratando-se de empresas novas e empreendedores inexperientes, o risco é elevado, logo o retorno exigido elevado também.

Os investidores podem retirar-se do projeto através, por exemplo, da venda da sua posição.

As micro e pequenas empresas têm, ainda, à sua disposição o Finicia (www.iapmei.pt), solução de microcapital de risco, ou seja, para projetos que necessitem até 50 000 euros, sendo necessário que os promotores tenham apenas 10% do investimento inicial.

- Financiamento bancário

As linhas de crédito disponibilizadas pela banca podem ser de curto, médio ou longo prazo.

Um dos principais atrativos deste tipo de financiamento é o facto de o empreendedor não perder o controlo do seu negócio. A dificuldade prende-se com a taxa de retorno associada aos empréstimos, pois estamos perante negócios novos logo de risco elevado. A assimetria de informação existente entre a banca e o empreendedor quanto às características do negócio e do próprio empreendedor tornam o risco, ainda, maior para a banca. A penalização imposta aos empreendedores pode iniciar os mecanismos de selecção adversa, isto é, apenas os “maus” empreendedores se mantêm na banca para se financiar porque os “bons” empreendedores não estão disponíveis para pagar a taxa de retorno exigida. A assimetria de informação pode conduzir quer a restrições ao crédito quer a sobreoferta de crédito. As garantias oferecidas pelos empreendedores podem ser importantes para a negociação com a banca.

A INOVAÇÃO

“A Inovação fez sempre parte da humanidade. Desde a descoberta do fogo através do método de esfregar duas pedras, o ser humano tem vindo a inovar”(Gupta, 2008).

A inovação, referência sempre presente no empreendedorismo, muito desenvolvida por Schumpeter, consiste em criar valor acrescentado e pode resultar de:

- Desenvolvimento de novas utilizações para um produto ou serviço;
- Desenvolvimento de produtos/serviços novos ou melhorando a qualidade ou o *design* em produtos já existentes;
- Implementação de novos processos de produção ou comercialização;
- Entrada em novos mercados;
- Utilização de novas matérias primas.

Esta inovação vai resultar da produção cujo recurso podemos dizer ser o capital intelectual do empreendedor e da sua equipa.

Assim, a criatividade será fundamental para a inovação, possibilitando o uso do conhecimento para criar produtos ou serviços inovadores.

Como refere Sarkar (2007), “Schumpeter pretendia remover o mecanismo dos preços da sua ‘posição dominante’ nos ‘píncaros sagrados da teoria económica’... Acreditava que no mundo real a arma competitiva que conta não são os preços baixos, mas os novos produtos e técnicas”.

O desenvolvimento de uma nova ideia é apenas um princípio, pois torna-se necessário desenvolver a ideia, de forma a poder colocá-la no mercado com sucesso.

A investigação e desenvolvimento (I&D) é um processo que compreende diversas fases: gerar a ideia, definir o conceito, desenvolver o produto/serviço, realizar testes de mercado e, por fim, comercializar a ideia.

Empreendedorismo e Plano de Negócio

O gestor terá não só que saber efetuar um planeamento e controlo da sua atividade que lhe permita melhorar constantemente a eficácia e eficiência da sua empresa, mas também incorporar na sua «matriz de performance» o risco, como variável aleatória, mas cuja mestria na sua previsibilidade poderá assegurar-lhe um desempenho de excelência.

Neste contexto, é de extrema importância relembrarmos os conceitos basilares em que assentam os fundamentais de funcionamento dos ciclos económicos e gestão de risco em contexto de incerteza.

O que este trabalho nos apresenta são exatamente as ferramentas, conceitos e conhecimentos que permitirão que, com intuição e experiência, os investidores assegurem uma performance de excelência”.

Pedro Gonçalves
Administrador da AICEP

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

