



Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar

Vera Elisa Pereira Araújo

**Empreendedor Nascente: Plano de Negócios da
RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e
Consultoria, Lda.**

Projeto

Orientado por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões
(Instituto Politécnico de Tomar/ Escola Superior de Gestão de Tomar)

Professor Especialista Sílvio Manuel Valente da Silva
(Instituto Politécnico de Tomar/ Escola Superior de Gestão de Tomar)

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Dedico este trabalho...
... à minha filha Noa,
... ao meu noivo Cristiano,
... às minhas irmãs Mariana e Daniela,
... aos meus pais, Manuel e Elisa e
aos meus professores, Doutor Jorge Simões e Sílvia Silva,
por me incentivarem, todos os dias, a querer ser melhor!

Resumo

A realização deste projeto tem um cunho especial na medida em que este emerge de uma ideia de negócio, para a constituição de uma sociedade cujo escopo é a prestação de serviços na área da gestão de recursos humanos e consultoria.

Tendo em conta o supracitado, a revisão bibliográfica do projeto assenta nas origens e conceitos do empreendedorismo, nos tipos de empreendedorismo e, bem assim, nos fatores potenciadores para o empreendedorismo.

Por outras palavras, primeiramente, são abordadas as origens do empreendedorismo contribuindo para alcançar uma visão e evolução histórica deste e, posteriormente, através de um estudo e descrição minuciosos, propõe-se elencar e analisar todos os conceitos inerentes a este tema.

Posteriormente, pretende-se, através de uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam esta temática, elencar os principais tipos de empreendedorismo existentes e, bem assim, determinar os fatores potenciadores para o empreendedorismo, com vista a aprofundar conhecimentos sobre este tema.

Tornou-se relevante realizar este estudo académico na área do empreendedorismo devido ao reconhecimento da sua importância na estimulação à criação de postos de trabalho e de produtos que primam pela inovação, por ser uma forma de acesso ao mercado do trabalho, pela possibilidade de suscitar melhores condições de vida aos indivíduos e, bem assim, de ser um forte estímulo ao crescimento económico.

Assim, o primeiro capítulo visa dar a conhecer o estado da arte assente na temática relacionada com o presente projeto, ou seja, o empreendedorismo.

No que tange ao plano de negócios propriamente dito, a utilização desta ferramenta para o desenvolvimento do meu projeto constitui uma mais-valia na medida em que é um instrumento utilizado para atrair potenciais financiadores, parceiros e colaboradores fundamentais ao desenvolvimento da atividade empresarial.

O plano de negócios é um importante documento para qualquer empreendedor pois opera como um suporte de criação de um novo negócio ou desenvolver um negócio já existente.

Importa referir que a estrutura retratada no plano de negócios presente no meu projeto emerge da análise das teses apresentadas por vários autores e o consecutivo grau de exigência adaptado a um trabalho académico.

Palavras-chave: empreendedorismo, plano de negócios, consultoria, gestão de recursos humanos, viabilidade.

Abstract

The realization of this project has a special character in that it emerges from a business idea, for the constitution of a company whose scope is the provision of services in the area of human resources management and consultancy.

Taking into account the aforementioned, the bibliographic review of the project is based on the origins and concepts of entrepreneurship, on the types of entrepreneurship and, well, on the enhancing factors for entrepreneurship.

In other words, firstly, the origins of entrepreneurship are addressed, contributing to achieve a historical vision and evolution of it and, later, through a detailed study and description, it is proposed to list and analyze all the concepts inherent to this theme.

Subsequently, it is intended, through a bibliographic review of the main authors who address this theme, to list the main types of entrepreneurship that exist and, as well, to determine the enhancing factors for entrepreneurship, with a view to deepening knowledge on this topic.

It became relevant to carry out this academic study in the area of entrepreneurship due to the recognition of its importance in stimulating the creation of jobs and products that excel in innovation, for being a way of accessing the labor market, for the possibility of raising better living conditions for individuals, as well as being a strong stimulus to economic growth.

Thus, the first chapter aims to show the state of the art based on the theme related to this project, that is, entrepreneurship.

With regard to the business plan itself, the use of this tool for the development of my project is an asset as it is an instrument used to attract potential funders, partners and employees who are fundamental to the development of business activity.

The business plan is an important document for any entrepreneur as it operates as a support for creating a new business or developing an existing business.

It is important to mention that the structure portrayed in the business plan present in my project emerges from the analysis of the theses presented by several authors and the consecutive degree of demand adapted to an academic work.

Keywords: entrepreneurship, business plan, consulting, human resource management, viability.

Agradecimentos

Aprendi que um trabalho de mestrado constitui um longo caminho repleto de desafios, incertezas e percalços, todavia, apesar do esquivo processo que qualquer investigador se depara, este colige contributos de várias pessoas indispensáveis ao seu sucesso.

Realizar este projeto só foi possível devido ao apoio e empenho de várias pessoas.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Jorge Simões e Professor Especialista Sílvio Silva, agradeço as orientações exemplares, traçadas por um alto e rigoroso nível científico, dotados de uma visão crítica construtiva e oportuna e, bem assim, pelo contínuo interesse em ajudar-me e, pelo empenho e dedicação, insuperáveis e exigentes, demonstrados e que foram essenciais ao enriquecimento de todas as etapas do desenvolvimento do meu trabalho.

Acima de tudo, agradeço a confiança que depositaram em mim e por estimularem o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

À minha filha Noa Araújo, que constitui um grande estímulo à minha ambição!

Apesar da minha ausência na maior parte das suas provas de triatlo devido aos meus compromissos académicos, a experiência que emergiu de podermos estudarmos juntas, ela para as suas atividades escolares e eu, para as minhas, foi muito especial e única.

Ao meu noivo, Cristiano Marques, agradeço todo o amor, carinho, companheirismo e apoio incondicional demonstrados e pela leitura crítica e atenta das versões preliminares do projeto, contribuindo nesta medida para o seu aprimoramento.

Espero que este ano seja o nosso ano e que o Covid-19 não adie o nosso casamento.

À minha irmã, Mariana Araújo de Calheiros, pelos seus sábios e preciosos conselhos, pela sua total disponibilidade e alento nos momentos críticos aquando do desenvolvimento do meu projeto.

Por último, o meu mais profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste projeto, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Índice Geral

Resumo	IV
Abstract.....	VI
Agradecimentos	VIII
Índice de Figuras	XII
Índice de Tabelas	XIII
1. Introdução	1
1.1 Importância do tema.....	1
1.2. Justificação do tema	3
1.3. Objetivo do tema	3
1.4. Estrutura do projeto.....	4
2. Empreendedorismo	6
2.1. Introdução.....	6
2.2. Origens e conceitos do empreendedorismo.....	7
2.3. Tipos de empreendedorismo	16
2.4. Fatores potenciadores para o empreendedorismo	26
2.5. Síntese	35
3. Plano de negócios	37
3.1. Conceito	37
3.2. Sumário executivo.....	39
3.2.1. Visão	42
3.2.2. Missão.....	42
3.2.3. Objetivos.....	42
3.2.4. Fatores chave de sucesso	43
3.3. A empresa.....	43

3.3.1. Propriedade da empresa	45
3.3.2. Sumário Start-Up	45
3.3.3. Localização das instalações	48
3.4. Serviço.....	49
3.4.1. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado.....	49
3.4.2. Projeto/serviço/ideia	50
3.5. Análise de Mercado.....	51
3.5.1. Estratégia de segmento de mercado.....	53
3.5.2. Análise da concorrência.....	56
3.5.3. Análise VRIO	57
3.6. Estratégia e implementação.....	61
3.6.1. Análise Swot	65
3.6.2. Cinco Forças competitivas de Porter	66
3.6.3. Estratégia comercial.....	67
3.6.4. Estratégia de preço	68
3.6.5. Estratégias de comunicação integradas de marketing.....	69
3.6.6. Alianças estratégicas.....	70
3.6.7. Plano de atividades	71
4. Análise financeira	72
4.1. Análise da viabilidade do projeto.....	72
4.1.1. Composição do investimento.....	72
4.1.2. Cobertura do investimento.....	74
4.1.3. Pressupostos das projeções económico-financeiro	74
4.1.4. Rendimentos	75
4.1.5. Fornecimento e serviços externos.....	76
4.1.6. Gastos com o pessoal.....	78
4.1.7. Depreciações e amortizações	81
4.1.8. Demonstrações de resultados líquidos	82
4.1.9. Balanços provisionais	84
4.2. Rentabilidade e risco	86
4.2.1. Fundo de Maneio	86

4.2.2. Cash Flow/Pay back.....	88
4.2.3. Indicadores de apoio à análise e à gestão.....	93
4.3. Conclusões	95
5. Considerações finais, limitações e sugestões para o futuro	96
5.1. Considerações finais.....	96
5.3. Sugestões para futuros projetos.....	100
Bibliografia.....	102

Índice de Figuras

Figura 1. Principais indicadores demográficos das empresas em Portugal - 2008 – 2017..	53
Figura 2. Prestações de serviços em atividades de contabilidade, auditoria e consultoria .	54
Figura 3. Evolução mensal	56
Figura 4. Número de empresas por setor de atividade no distrito de Santarém (%)	56
Figura 5. Modelo de análise VRIO.....	58
Figura 6. As cinco forças de Porter	63

Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições de empreendedorismo.....	10
Tabela 2. Caraterísticas comportamentais do empreendedor	11
Tabela 3. Tipologia do Empreendedor na perspetiva de Vésper (1980)	12
Tabela 4. Tipologia do Empreendedor na perspetiva de Filion (1999)	13
Tabela 5. Caraterísticas dos empreendedores movidos por oportunidades e por necessidade	15
Tabela 6. Empreendedorismo corporativo ou empresarial.....	20
Tabela 7. Terminologias utilizadas para definir o empreendedorismo empresarial.....	21
Tabela 8. Empreendedores contemporâneos	23
Tabela 9. Principais diferenças existentes entre o empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social	25
Tabela 10. Caraterísticas de um potencial empreendedor	33
Tabela 11. Perspetivas para a natureza do empreendedorismo	34
Tabela 12. Custos associados à constituição da sociedade.....	46
Tabela 13. Custos associados ao investimento inicial.....	47
Tabela 14. Quadro-resumo do investimento inicial.....	47
Tabela 15. Financiamento do investimento inicial.....	48
Tabela 16. Micros e pequenas empresas existentes no distrito de santarém em 2018	55
Tabela 17. Análise VRIO da RV Consulting, Lda.	61
Tabela 18. Análise Swot da RV Consulting, Lda.....	66
Tabela 19. Diagrama de Gantt da RV Consulting, Lda.....	71
Tabela 20. Investimento	73
Tabela 21. Ativos fixos tangíveis e intangíveis.....	74
Tabela 22. Financiamento (em euros)	74
Tabela 23. Pressupostos do plano financeiro	75
Tabela 24. Prestação de serviços	76
Tabela 25. Fornecimento de bens e serviços	77
Tabela 26. Gastos com o pessoal.....	81
Tabela 27. Depreciações e amortizações	82

Tabela 28. Demonstração de resultados provisional	84
Tabela 29. Balanço provisional	86
Tabela 30. Investimento em fundo de maneo necessário	87
Tabela 31. Financiamento.....	88
Tabela 32. Mapa de cash flows operacionais	89
Tabela 33. Avaliação do projeto/empresa	92
Tabela 34. Principais indicadores	94
Tabela 35. Ponto critico operacional provisional	95

1. Introdução

1.1 Importância do tema

Nos dias que correm, os contextos empresariais andam de mãos dadas com um clima de hipercompetitividade na medida em que fenómenos como o maior acesso à tecnologia e, bem assim, a facilidade com que é possível imitá-la, a globalização, as mudanças políticas e sociais e o aumento da procura e da oferta deste tipo de serviços são exponencialmente vinculados na natureza dos mercados.

Toda esta transformação económica global atua na estruturação das economias portuguesas. Assim sendo, torna-se imperativo à sobrevivência do Portugal económico assentar alicerces na diferenciação contínua da inovação ao nível dos produtos, processos e serviços e em cuja posição do empreendedorismo e sua fomentação encobre de enorme importância.

O empreendedorismo constitui uma temática de destaque atual na medida em que constitui uma ferramenta essencial à atenuação das dificuldades que emergem da volatilidade dos mercados e à materialização de ideias em formas de negócios com forte eficácia na área do progresso e desenvolvimento económico.

Por outras palavras, tornou-se relevante realizar este estudo académico na área do empreendedorismo devido ao reconhecimento da sua importância no estímulo à criação de postos de trabalho e de produtos que primam pela inovação, por ser uma forma de acesso ao mercado do trabalho, pela possibilidade de suscitar melhores condições de vida aos indivíduos e, bem assim, de fomentar o crescimento económico.

O empreendedorismo é intrínseco à produção de novos negócios e possibilita também o desenvolvimento e aperfeiçoamento de negócios já existentes.

Assim, o primeiro capítulo visa dar a conhecer o estado da arte assente na temática relacionada com o presente projeto, ou seja, o empreendedorismo.

O estudo do conceito de empreendedorismo é interessante e relevante na medida em que este processo de implementação de novas ideias ou melhoramento das ideias já executadas é mencionado por várias vezes no decorrer dos tempos, considerando muitos autores a existência de atitudes empreendedoras desde o início da vida humana.

Por seu turno, o indivíduo empreendedor surge como ator central da concretização do ritmo, do movimento e do mundo económico. Melhor dizendo, o empreendedor caracteriza-se como o elemento que, através de características próprias como o conhecimento na identificação de potenciais oportunidades, permite o avançar da dinamização dos mercados e notar quais as necessidades e perspetivar soluções inerentes aos diversos setores de atividade.

É neste contexto relacional de empreendedorismo – empreendedor que surge o plano de negócios.

No que tange ao plano de negócios propriamente dito, a utilização desta ferramenta para o desenvolvimento do meu projeto constitui uma mais-valia na medida em que é um instrumento utilizado para atrair potenciais financiadores, parceiros e colaboradores fundamentais ao desenvolvimento da atividade empresarial.

O plano de negócios é um importante documento para qualquer empreendedor pois opera como um suporte de criação de um novo negócio ou desenvolver um negócio já existente.

Importa referir que a estrutura retratada no plano de negócios presente no meu projeto emerge da análise das teses apresentadas por vários autores e o consecutivo grau de exigência adaptado a um trabalho académico.

O plano de negócios constitui uma poderosa ferramenta para as empresas desde o seu nascimento até à sua maturidade.

Este plano de negócios é importante na medida em que faz uso dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros tendo em conta os seus pontos-chave, identificando oportunidades de negócio e antecipando possíveis dificuldades, visando ajudar a empresa a manter-se saudável no mercado.

O presente plano de negócio resulta da ideia de planificar uma ideia de negócio que vise trazer uma maior e nova energia à área da consultoria e gestão de recursos humanos, inicialmente no distrito de Santarém, e colmatar a carência no que tange a este tipo de organizações cujo público-alvo são as micro e pequenas empresas.

O plano de negócios tem ainda como objetivo tentar compreender que condições este oferece ao surgimento de oportunidades ao empreendedorismo.

É de referir que o desenvolvimento do presente plano de negócios será pautado por referências bibliográficas, contribuindo assim para uma melhor perceção das fases de

investigação, de estratégia e de análise que precedem o estudo da organização e que o torna imprescindível para a elaboração do projeto.

A escolha deste tema em particular teve como objetivo nuclear a agrupação das diferentes ferramentas que na sua natureza permitem uma maior perceção, planificação, estruturação e construção através das linhas de um plano de negócios, de um movimento empreendedor que tem por base uma ideia pessoal.

1.2. Justificação do tema

Face à atual conjuntura, é importantíssimo o surgimento de planos de negócios que contribuem para o surgimento de novas ideias de negócios e, bem assim, para o progresso e sucesso de empresas já existentes.

O presente projeto tem como objetivo estudar a viabilidade da criação de uma empresa prestadora de serviços na área da consultoria e gestão de recursos humanos e cujo público-alvo será, numa fase inicial, as micro e pequenas empresas cuja sede seja no distrito de Santarém.

Neste contexto, o plano de negócios presente neste projeto torna-se uma ferramenta imprescindível na medida em que possibilita na definição de uma estratégia de mercado competitiva. Posto isto, é imperativo a análise de particularidades que interferem no processo estratégico da futura organização, procurando, nesta medida, reconhecer a melhor forma de atuação de forma a potencializar o sucesso da organização e consequente independência financeira e obtenção de lucro.

1.3. Objetivo do tema

Um plano de negócios bem definido e bem estruturado ajuda o empreendedor a planear o desenvolvimento de uma forma eficaz as suas ideias empreendedoras sendo que esta importante ferramenta deve ser utilizada como uma base e uma forma de acompanhamento e definição de metas e análise de riscos.

Considerando o propósito do projeto plasmado na presente proposta, constitui objetivo geral a criação de uma ferramenta de suporte e de avaliação da viabilidade da constituição da empresa RV Consulting, Lda.

A presente proposta de projeto estabelece como objetivos específicos:

- Relacionar a temática inerente ao empreendedorismo com o plano de negócios;
- Dar a conhecer as origens e os diferentes conceitos relacionados com o empreendedorismo;
- Elencar as características comportamentais do individuo empreendedor;
- Enumerar os diferentes tipos de empreendedores;
- Listar os principais autores cujas teses assentam na temática inerente ao empreendedorismo;
- Demonstrar os principais empreendedores contemporâneos;
- Elucidar sobre os fatores potenciadores para o empreendedorismo e explicá-los;
- Discriminar as competências essenciais de um individuo empreendedor;
- Especificar a missão, visão, objetivos organizacionais, produtos/serviços e a natureza do negócio proposto;
- Esmiuçar os objetivos financeiros e não financeiros da RV Consulting, Lda.;
- Prever os custos associados ao investimento inicial na RV Consulting, Lda. e, bem assim, quais os seus financiadores;
- Analisar o serviço a prestar pela organização em causa;
- Proceder à análise Swot;
- Elaborar planos de estratégia e de implementação, designadamente, ao nível do marketing, do preço, da promoção, das vendas e, bem assim, das alianças estratégicas;
- Efetivar um plano de atividades;
- Produzir o modelo financeiro da RV Consulting, Lda.;
- Estudar e expor a análise/viabilidade económica/financeira da organização.

1.4. Estrutura do projeto

O presente projeto assenta, essencialmente, em duas partes distintas.

A primeira parte diz respeito a uma revisão bibliográfica sobre a temática do empreendedorismo.

Com o decorrer dos anos, o empreendedorismo tem sido alvo de crescentes estudos académicos. Tal deve-se ao reconhecimento da sua importância na estimulação à criação de postos de trabalho e de produtos que primam pela inovação, por ser uma forma de acesso ao mercado do trabalho, pela possibilidade de suscitar melhores condições de vida aos indivíduos e, bem assim, de ser um forte estímulo ao crescimento económico.

Assim, este capítulo visa dar a conhecer o estado da arte assente na temática relacionada com o presente projeto, ou seja, o empreendedorismo.

Pretende-se, através de uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam esta temática, elencar os principais tipos de empreendedorismo existentes e, bem assim, determinar os fatores potenciadores para o empreendedorismo, com vista a aprofundar conhecimentos sobre este tema.

Este capítulo termina com uma pequena síntese das principais ideias, temas, conceitos e conclusões que emergiram da pesquisa exploratória e bibliográfica do tema.

A segunda parte do projeto constitui a componente prática. Melhor dizendo, irá ser realizado um plano de negócios, descrevendo aspetos como a visão, missão, objetivos, localização das instalações, serviços, entre outros, da organização. Neste ponto irá ser efetuada uma análise de mercado, métodos de estratégia e implementação da organização e proceder à avaliação de um modelo financeiro.

Por último, e é o que constitui o principal objetivo deste projeto, pretende-se estudar e analisar a viabilidade económico-financeira da efetiva constituição da RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda.

2. Empreendedorismo

2.1. Introdução

Com o decorrer dos anos, o empreendedorismo tem sido alvo de crescentes estudos académicos. Tal deve-se ao reconhecimento da sua importância na estimulação à criação de postos de trabalho e de produtos que primam pela inovação, por ser uma forma de acesso ao mercado do trabalho, pela possibilidade de suscitar melhores condições de vida aos indivíduos e, bem assim, de ser um forte estímulo ao crescimento económico.

Se por um lado, o empreendedorismo é intrínseco à produção de novos negócios, por outro lado, possibilita também o desenvolvimento e aperfeiçoamento de negócios já existentes.

Este capítulo visa dar a conhecer o estado da arte assente na temática relacionada com o presente projeto, ou seja, o empreendedorismo.

Primeiramente, serão abordadas as origens do empreendedorismo contribuindo para alcançar uma visão e evolução histórica deste e, posteriormente, através de um estudo e descrição minuciosos, propõe-se elencar e analisar todos os conceitos inerentes a este tema.

O estudo do conceito de empreendedorismo é interessante e relevante na medida em que este processo de implementação de novas ideias ou melhoramento das ideias já executadas é mencionado por várias vezes no decorrer dos tempos, considerando muitos autores a existência de atitudes empreendedoras desde o início da vida humana.

A título de curiosidade, uma definição preliminar para a conceção de empreendedorismo, conforme o citado por Hisrich (2004), pode ser atribuída a Marco Pólo tendo em conta a tentativa de estabelecimento de uma rota comercial para o Extremo Oriente.

Em contrapartida e num âmbito académico, os estudos que existem sobre esta temática são relativamente recentes.

Posteriormente, pretende-se, através de uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam esta temática, elencar os principais tipos de empreendedorismo existentes e, bem assim, determinar os fatores potenciadores para o empreendedorismo, com vista a aprofundar conhecimentos sobre este tema.

Este capítulo termina com uma pequena síntese das principais ideias, temas, conceitos e conclusões que emergiram da pesquisa exploratória e bibliográfica do tema.

2.2. Origens e conceitos do empreendedorismo

Nos dias que correm, a temática inerente ao empreendedorismo tem vindo a ampliar o seu tudo visando fazer face às transformações económicas nas sociedades do presente século. Todavia, tanto as suas origens e conceitos abarcam uma longa existência.

O empreendedorismo emerge da palavra do latim *emprehendere* que significa ato de “empreender”. Contudo, o próprio conceito empreendedorismo que surgiu em França no séc. XV remete-nos para conceitos como “tentar”, “comprometer-se a...” ou “empreender” (Baggio e Baggio, 2014 e Casson, 1987).

Mais tarde, em 1755, com a obra *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral* de Richard Cantillon, é que o empreendedorismo começa a dar os seus primeiros passos sobre uma perspetiva económica.

Para este autor, empreendedor é aquele indivíduo que caminha na incerteza na medida em que, tendo em conta a possibilidade e oportunidade de lucro, corre o risco intrínseco a esse processo exploratório. Melhor dizendo, aventura-se de empreender ao comprar a preços certos e vender a preços incertos (Shalman *et al.*, 1999 e Carvalho e Costa, 2015).

Em 1816, um outro autor conhecido, Jean Baptiste-Say, inclui na sua definição de empreendedorismo, o conceito da agregação dos fatores de produção (Shalman *et al.*, 1999) sendo que estes constituem um utensílio de criação de valor tendo em conta que o empreendedor é aquele que traça conhecimento em produtos úteis e que geram lucro (Carvalho e Costa, 2015).

Drucker (2006) defende a tese que Joseph Schumpeter foi o único economista a prever o impacto do empreendedor na economia, salientando as alterações na escola tradicional na medida em que estabeleceu ligações entre o empreendedorismo e a inovação (Carvalho e Costa, 2015).

Na sua obra de 1934, *Teoria do Desenvolvimento Económico*, Schumpeter releva o papel do empreendedor como o principal motivo do desenvolvimento económico (Carree e

Thurik, 2003), tendo em conta que a atuação empreendedora, inerente à teoria do desenvolvimento económico, é essencial à inter-relação existente entre os processos de inovação e renovação económica e, por conseguinte, esta inter-relação é importante para o processo de aprendizagem próprio da obtenção do conhecimento empreendedor e empresarial (Timmons e Spinelli, 2008).

Jones e Wadhwani (2006) remetem o estudo histórico do empreendedorismo para a análise do processo de mudança da estrutura e desenvolvimento das economias.

Por sua vez, Murphy, Liao e Welsch (2006), definem o empreendedorismo como elemento indispensável ao desenvolvimento económico na medida em que reconhece e analisa oportunidades de negócio, promovendo assim a criação de novas empresas ou o aperfeiçoamento das já existentes, encaminhando o crescimento da economia através da inovação, criação de emprego e aumento da qualidade de vida das sociedades. Esta teoria é aprofundada pela visão de Blanchflower e Oswald (2007) ao elencarem as potenciais vantagens que resultam do processo empreendedor na economia, designadamente, a criação de novos postos de trabalho e ganhos para os consumidores tendo em conta o aumento da concorrência dos produtos disponíveis para venda. É nesta esteira que Philomena e Philomena (2014) assumem que o empreendedorismo é o processo-chave no desenvolvimento da economia.

É notório que, hoje em dia, muitos economistas defendem a tese que existe um impacto positivo do empreendedorismo na economia, designadamente, no crescimento do PIB e do emprego (Wennekers e Thurik, 1999).

Smith (2010), confirma a existência de políticas governamentais que visam aumentar o empreendedorismo, designadamente, fatores tradicionais de crescimento económico, como é o caso de níveis de capital e de trabalho em determinada região, e oportunidades empreendedoras já existentes, nomeadamente, os níveis de escolaridade e de infraestruturas.

Para Zarpellon (2010), as instituições podem ter influência, positiva ou negativa, no desempenho económico tendo em conta os incentivos e oportunidades disponibilizados pelos diversos atores presentes nas sociedades. Tese esta também defendida por Baumol e Strom (2007) que confirmam que as instituições são essenciais no alinhamento dos empreendedores com os seus esforços sendo que, para tanto, importa estas mesmas instituições assentarem as suas atividades em políticas produtivas.

Por outro lado, Custódio (2011), Cruz (2005) e Guerra (2014) concebem o empreendedorismo segundo vários entendimentos, mas tendo sempre em conta o empreendedor como um indivíduo que busca a inovação e que está no centro do desenvolvimento económico e bem-estar social, considerando assim que, nos dias que correm, a impossibilidade de existência de sociedades sem indivíduos empreendedores no seu seio.

Além destas perspetivas, expõe-se, de forma sucinta, através da tabela 1, diferentes visões a cerca desta temática.

Autores	Empreendedorismo: conceitos
Low e MacMillan (1988)	Criação de novas empresas.
Gartner (1990)	O empreendedorismo assenta em oito pilares: o empreendedor, a inovação, a criação de empresa, a criação de valor, organizações com ou sem fins lucrativos, o crescimento, ímpar, o dono é o administrador da organização.
Stewart (1991)	O empreendedorismo é o resultado da criação assente na inovação.
Davidsson (1991)	O empreendedorismo é um processo crescente e materializa-se em formas tais como start-up, crescimento, inovação, ...
Krueger e Brazeal (1994)	O empreendedorismo é a averiguação de oportunidades sem ter em conta os recursos disponíveis e o empreendedor é o indivíduo que procura essas mesmas oportunidades.
Shane e Venkataraman (2000)	O empreendedorismo é intrínseco à identificação e à pesquisa de oportunidades económicas.
Davidson, Low e Wright (2001)	O empreendedorismo surge como uma nova atividade económica e engloba no seu processo a imitação e inovação.
Henderson (2002)	O empreendedorismo visa descobrir e promover oportunidades para, através da inovação, criar valor.
Hisrich e Peters (2004)	O empreendedorismo é um processo com o objetivo de criar produtos novos lucrativos, dispensando para tanto, tempo, esforço, riscos financeiros e sociais. Em contrapartida, existem a concretização de objetivos e independência económica e social.

Autores	Empreendedorismo: conceitos
Comissão Europeia (2005)	Capacidade pessoal para colocar as ideias em prática, para tanto é necessário qualidades pessoais tais como criatividade, inovação, capacidade de projeção e gestão de negócios com objetivo de atingir os fins pessoais.
Trigo (2008)	É o resultado do esforço e dedicação aplicado à criação de produtos lucrativos, fomentado pelo reconhecimento de oportunidades de negócio, da gestão do risco financeiro associados a essas oportunidades e, bem assim, da organização dos recursos humanos, financeiros e materiais inerentes à sua execução.

Tabela 1. Definições de empreendedorismo
Fonte: adaptado de Ribeiro (2013)

Apesar da notoriedade das vantagens inerentes ao processo do empreendedorismo, designadamente, criação de valor e emprego e identificação de negócios potencialmente lucrativos, é importante salientar o papel central do próprio empreendedor.

O empreendedor é visto por muitos como um indivíduo inovador que diferencia e beneficia de oportunidades, transformando-as em ideias que, quando aplicáveis, são potencializadoras de lucro, assumindo também os riscos inerentes à implementação das suas ideias num mercado altamente competitivo (Frederick e Kuratko, 2010).

Baumol e Strom (2007) salientam que os empreendedores centram as suas energias na inovação e técnicas de desenvolvimento dos seus produtos e, bem assim, no papel que os mercados que eles se pretendem inserir desempenham no crescimento económico.

Kirzner (1973) tem uma outra perspetiva. Para este autor, empreendedor é aquele fomenta o equilíbrio na medida procura e identifica oportunidades e possibilidades na ordem presente.

Pinto (2013), no seu trabalho de investigação, considera ser empreendedor um indivíduo que amplia a oferta existente no mercado transversalmente à inovação e aproveitamento de oportunidades de negócio rentáveis. E é neste sentido que, para um indivíduo ser empreendedor, deve ser dotado de determinadas características comportamentais.

Pelo exposto, elenca-se, através da tabela 2, que tal como Pinto defende, as características comportamentais do ser empreendedor segundo várias perspetivas.

Autor	Caraterísticas comportamentais do empreendedor
Mill (1848)	Tolerância ao risco.
Weber (1917)	Origem da autoridade formal.
Schumpeter (1934)	Inovação e iniciativa.
Sutton (1954)	Busca pela responsabilidade.
Hartman (1959)	Pesquisa da autoridade formal.
McClelland (1961)	Indivíduo que corre riscos e com grande necessidade de atingir objetivos por si propostos.
Davids (1963)	Ambição e desejo de independência aliados a ambiente de responsabilidade e autoconfiança.
Pickles (1964)	Relacionamento humano, competências de comunicação e conhecimento técnico.
Palmer (1971)	Avaliador de riscos.
Hornaday e Aboud (1971)	Necessidade de realização pessoal, autonomia, poder, reconhecimento, inovação e independência.
Winter (1973)	Poder.
Borland (1974)	Controlo interno.
Liles (1974)	Necessidade de realização pessoal.
Gasse (1977)	Pilar base dos valores pessoais.
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientado por objetivos, corre riscos moderados, situa-se no centro de controlo, criativo e inovador.
Sexton (1980)	Energético e ambicioso.
Welsh e White (1981)	Controlo das suas ações, responsável, autoconfiança e apenas corre riscos ponderados.
Dunkelberg e Cooper (1982)	Ambição de crescimento, profissionalização e independência.

Tabela 2. Caraterísticas comportamentais do empreendedor

Fonte: adaptado de Pinto (2013)

É importante ainda referir que, segundo Vésper (1980), existem dez categorias associadas aos tipos de empreendedores conforme se pode aferir através da tabela 3.

Tipo de empreendedor	Caraterísticas comportamentais
Autónomo	Leva a cabo os seus serviços pessoalmente, tendo em conta as suas competências técnicas.
Formador de equipas	Contrata colaboradores a quem incube tarefas, formando assim equipas de trabalho.
Inovador independente	Cria novos produtos e empresas.
Multiplicador do padrão	Reconhece um negócio cujo objetivo é gerar valor.
Explorador de economias de escala	Produz negócios tendo em conta os baixos preços inerentes à economia de escala e localizam-se em áreas com mão-de-obra barata e baixos impostos.
Agregador de capital	Obtém recursos de várias fontes.
Especialista de compra e venda	Compra empresas que se encontra com dificuldades financeiras, recuperam-nas e, posteriormente, vendem por um preço superior.
Formador de conglomerados	Visa deter o controlo de uma empresa para depois, a partir dessa, conseguir controlar outras empresas.
Especulador	Dedica-se à compra e venda de <i>commodities</i> .
Manipulador de valor aparente	Compra bens ou empresas mais baratas, melhoram-nas para vender a um custo superior.

Tabela 3. Tipologia do Empreendedor na perspetiva de Vésper (1980)

Fonte: adaptado de Vésper (1980) e Minello e Scherer (2012)

Em contrapartida, Filion (1999) defende a tese de que apenas existem seis tipos de empreendedores, segundo o que a seguir esclarece-se na tabela 4.

Tipo de empreendedor	Caraterísticas comportamentais
Lenhador	• Pouco comunicativo; • Os seus colaboradores devem trabalhar muitas horas; • Cultura organizacional voltada para a produção.
Sedutor	• Emocional; • Pouco entusiasta; • Cria os negócios para depois os vender; • Procura lucro ao menos esforço possível.

Tipo de empreendedor	Caraterísticas comportamentais
Jogador	• O desporto e o lazer são essenciais na sua vida; • Vê a empresa como um suporte financeiro; • Opta por campos de atuação sazonais.
Hobbysta	• Trabalha exclusivamente para os seus negócios; • O seu negócio é o seu <i>hobby</i> e vê nela a possibilidade de autorrealização.
Convertido	• Indivíduo egocêntrico; • Controlador; • Busca negócios que o realize e quando os encontra, dedica-se exclusivamente a esse mesmo negócio.
Missionário	• Conhecedor exímio do produto e do mercado; • Gosto pelo trabalho em equipa; • Participa em atividades visando a troca de ideias e experiências.

Tabela 4. Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Filion (1999)

Fonte: adaptado de Filion (1999) e Minello e Scherer (2012)

Essencialmente, a atividade elementar dos empreendedores compreende o conhecimento e entendimento acerca dos mercados existentes, a identificação de oportunidades de negócio potencialmente lucrativas, seleção e delimitação de objetivos e, por fim, a construção e estruturação das organizações (Filion, 2000).

Porém, para que os empreendedores e o crescimento económico andem de mãos dadas, torna-se imperativo a existência de determinadas caraterísticas pessoais.

Segundo Oliveira (2012), os empreendedores podem ser instigados devido às suas próprias competências inatas ou então devido a certas singularidades extrínsecas.

Relativamente às caraterísticas inatas do empreendedor, estas dizem respeito aos aspetos que diferenciam os empreendedores face aos demais atores e sendo elas a disponibilidade para correr riscos, o gosto pela autonomia e independência (Audrestch e Keilbach, 2005) e, essencialmente, pela resistência em transformar uma ideia numa realidade (Kuratko, 2003).

No que diz respeito às singularidades externas, Baggio e Baggio (2014) referem que estas dizem respeito aos fatores sociais (rendimentos, qualidade de vida, realização pessoal, ...), fatores sociológicos (incentivo por parte de familiares ou grupo de pares) e fatores ambientais (oportunidades de negócio).

Filion (1999), em aditamento ao aludido por Baggio e Baggio, refere que o interesse do empreendedor por determinado setor específico pode ter várias origens, alegando ainda que quanto mais jovem for o empreendedor, maior é a influência que a família tem e quanto mais velho for, a influência deve-se, essencialmente, da experiência profissional.

Paralelamente, as motivações externas ao empreendedor podem ou não contribuir para a presença do empreendedorismo por oportunidade ou empreendedorismo por necessidade, contornos estes discutidos na perspetiva de *pull* e *push*.

A perspetiva *pull* diz respeito à interligação existente entre o início do processo empreendedor com o conhecimento de oportunidade e, bem assim, da escolha deliberada no que toca à independência. A perspetiva *push* refere-se ao constrangimento e pressão dos fatores externos sobre as próprias diligências empreendedoras (Robichaud, LeBrasseur e Nagarajan, 2010).

Kelly, Bosma e Amorós (2010) defendem que as economias direcionadas para a produção estão intrinsecamente ligadas ao empreendedorismo por necessidade cujos empreendedores visam obter fontes de rendimento, por seu turno, as economias orientadas para a inovação são movidas pela oportunidade e cujos empreendedores levam a cabo as suas atividades visando o aumento dos seus rendimentos e independência.

O empreendedorismo por necessidade é típico dos países em desenvolvimento e nos setores primários e secundários. Inversamente, o empreendedorismo por oportunidade é manifesto em territórios que têm como objetivo o crescimento, inovação e internacionalização, sendo que, essencialmente, são os setores terciários e tecnológicos que mais apostam neste tipo de empreendedorismo (Kelly *et al.*, 2010).

Tendo em conta que estas duas categorias de empreendedorismo são antagónicas, este antagonismo verte-se também para os seus agentes empreendedores que também manifestam linhas diferentes.

Um empreendedor por oportunidade é aquele que cria uma organização com os objetivos de alcançar a sua independência, autonomia e autorrealização.

Por outro lado, um empreendedor por necessidade visa colmatar a ausência de alternativas à falta de rendimento e trabalho (Vale, Corrêa e Reis, 2014).

Segue, de seguida, a tabela 5 onde está plasmado de uma forma sucinta as características comportamentais dos empreendedores por oportunidade e dos empreendedores por necessidade.

Empreendedores movidos pela oportunidade	Empreendedores movidos pela necessidade
Mais jovens;	Mais velhos;
Maior nível de educação;	Menor nível de educação;
Com formação adequada;	Ausência de formação ou capacidade;
Maior orientação para reconhecimento de oportunidades de negócios;	Menor orientação para prever oportunidades de negócio;
Contatos recentes com empresários;	Iniciativas empreendedoras simples e pouco inovadoras;
Confiantes e gostam de trabalhar em equipa.	Menos confiantes, reticentes em trabalhar em equipa;
Perspetiva de desenvolvimento e crescimento das suas atividades.	Envolvem-se em negócios informais, simples e de baixo retorno financeiro.

Tabela 5. Características dos empreendedores movidos por oportunidades e por necessidade

Fonte: Adaptado de Robichaud *et al.* (2010)

As vicissitudes existentes na natureza dos empreendedores estão, de certa forma relacionadas na medida em que um indivíduo impelido pela necessidade de se autonomizar tem por base o entendimento de oportunidades. Melhor dizendo, um indivíduo torna-se empreendedor devido à falta de alternativas ou por necessidade de sobrevivência e é, nesta medida que pode, fortuitamente, ficar mais disponível para oportunidades e, bem assim, identificar os espaços necessários para o investimento e criação do seu negócio (Vale, Corrêa e Reis, 2014 e Willians, 2008).

No que diz respeito às condições da estrutura empresarial, a Gem Portugal (2016) observa a influência de cada uma delas no empreendedorismo, sendo elas as finanças empresariais, o suporte e a relevância das políticas governamentais, os impostos e as burocracias, os programas de empreendedorismo do governo, a educação empreendedora em fase escolar, as infraestruturas comerciais e jurídicas, as dinâmicas do mercado interno, as normas culturais e sociais, entre outras e na qual se pode elencar uma série de conclusões.

Tendo em conta a atribuição de uma avaliação quantitativa pelos autores, em que 1 corresponde ao altamente insuficiente e 5 altamente suficiente, atenta-se que as finanças empresariais em Portugal foram cotadas em 2.95 (Gem Portugal, 2016).

O suporte e a relevância das políticas governamentais foram avaliadas em 2.85 sendo que sofreram uma diminuição face a 2015 em que tiveram uma avaliação de 2.91 (Gem Portugal, 2016).

Os impostos e as burocracias e, bem assim, a educação empreendedora em fase escolar registaram uma acentuada diminuição do valor da avaliação sendo que, respetivamente, em 2015 obtiveram 3.52 e 3.43 e em 2016 alcançaram 1.77 e 2.10 (Gem Portugal, 2016).

Os programas de empreendedorismo do governo e as infraestruturas comerciais e jurídicas assentaram em 2015, respetivamente, em valores 2.78 e 2.72 sendo que se verificou um aumento em 2016, alcançando valores, por essa ordem, como 3.07 e 3.27 (Gem Portugal, 2016).

Por último, as dinâmicas do mercado interno e as normas culturais e sociais existentes em Portugal, registaram em 2016 maior insuficiência (respetivamente, 2.17 e 2.47) face a 2015 em que acendeu a 3.40 e 3.18 (Gem Portugal, 2016).

2.3. Tipos de empreendedorismo

Zen e Fracasso (2008) levaram a cabo os seus estudos assentes na temática inerente ao empreendedorismo, estruturando a sua tese tendo em conta três paradigmas, designadamente, a revolução industrial, ao fordismo (inovações técnicas e organizacionais aplicadas à produção capitalista) e, bem assim, a tecnologia da informação.

Para estes autores, aquando da revolução industrial, o indivíduo empreendedor é individual e está intrinsecamente relacionado com o risco na medida em que inicia o seu negócio sozinho e visando única e exclusivamente a obtenção de lucro.

Por sua vez, na era fordista, surge uma nova abordagem no que diz respeito ao empreendedorismo.

Esta nova abordagem é considerada por muitos autores como progressista e renovadoras de mentalidades pois ela, ao contrário da anterior, não tem como objetivo a criação de empresas, mas sim a criação de empreendedores dentro de empresas já constituídas (Dantas, 2008).

Para Sarkar (2007) a criação de empreendedores no seio das organizações já existente denomina-se por intra-empreendedorismo e tal é importante pois visa o desenvolvimento de estratégias revolucionárias.

No que tange aos paradigmas das tecnologias da informação, emergem duas formas de empreendedorismo, designadamente, o empreendedorismo social e o empreendedorismo coletivo (Dees, 2001; Light, 2006 e Schimdt e Dreher, 2008).

É importante salientar que para Dees (2001) a forma de empreendedorismo social sempre existiu, todavia ainda não estava concretamente definido.

Para Sarkar (2007), o empreendedorismo social diz respeito aos impactos que este pode ter nas sociedades tendo em conta que os indivíduos, muitas das vezes, procuram encontrar soluções inovadoras para problemas sociais.

Drucker (1985) acrescenta que este tipo de fenómenos é típico de instituições sem fins lucrativos.

Assim sendo, e tenho em conta o plasmado por Sarkar (2007), é possível diferenciar dois tipos de empreendedores sendo eles os empreendedores sociais e os empreendedores nos negócios.

Os empreendedores sociais visam a criação de soluções ou alternativas a problemas que afetam determinada sociedade (Sarkar, 2007).

Os empreendedores nos negócios levam a cabo as suas ações com vista à transformação económica, ou seja, criando serviços (Sarkar, 2007).

Como anteriormente referido, ainda não existe uniformidade no que diz respeito aos tipos de empreendedorismo, todavia destacam-se as seguintes classificações, segundo Pessoa (2005), na medida em que se considera importante.

Para este autor, há três tipos de empreendedores, sendo eles o empreendedor corporativo, o empreendedor *Start-Up* e, por fim, o empreendedor social.

Pessoa (2005) define o empreendedor corporativo aquele que corresponde ao intra-empreendedorismo ou empreendedorismo interno; o empreendedor *Start-Up* como aquele que cria produtos e negócios e, por último, refere que o empreendedor social cujas ações têm como intuito saciar necessidades sociais.

É nesta esteira que sobressai a perspetiva do empreendedorismo corporativo, do empreendedorismo *Start-Up* e do empreendedorismo social segundo Baggio e Baggio (2014).

Segundo estes autores, o empreendedorismo corporativo ou empresarial é respeitante à implementação e execução de novos propósitos em organizações já existentes. Por outras palavras, a identificação, o desenvolvimento e a efetivação de ideias empreendedoras dá-se em empresa já constituídas, não gerando, nesta situação, novas organizações.

Um indivíduo que desempenha ações tendo por base o empreendedorismo *Start-Up* tem como objetivo primordial a criação de um novo negócio sendo que, para tanto, analisa o mercado procurando oportunidades de negócio (Baggio e Baggio, 2014). Nesta forma de empreendedorismo, os indivíduos intentam fazer face à concorrência existente no mercado, criando produtos ou serviços novos de forma a conquistar potenciais clientes e, sobretudo, obter lucro.

Por sua vez, o empreendedorismo social tem como propósito a melhoria da qualidade de vida social, económicas, cultural e ambiental das populações, sendo que o seu principal interveniente é o Governo. Importa ainda referir que empreendedorismo social assenta na sustentabilidade como mote para o desenvolvimento social (Baggio e Baggio, 2014).

O intra-empreendedorismo, tendo em conta o plasmado por Morais (2016) e Sarkar (2007), é um dos ramos do empreendedorismo corporativo e considera-se essencial à sobrevivência da organização tendo em conta o mercado competitivo onde se encontra inserida. Um indivíduo intraempreendedor é responsável por identificar e desenvolver uma ideia cujo produto final irá ser uma mais-valia, designadamente, trazer lucro para a organização.

Pinchot III (1989) definiu um conjunto de indícios e noções, justificando que para um indivíduo ser empreendedor não tem necessariamente de abandonar a organização onde exerce funções. Para este autor, o intra-empreendedorismo engloba a efetivação de melhorias no sistema organizacional; a implementação de novos produtos e serviços e a solução para os problemas laborais existentes no seio da organização.

É notório na obra de Pinchot que este investigador assume os intraempreendedores como aqueles que são titulares de maiores responsabilidades face aos demais colaboradores e, nesta medida, constituem-se como os responsáveis pelo processo inovador dentro da empresa.

Drucker (2002) refere que o intraempreendedor é necessariamente uma pessoa dotada de espírito empreendedor, todavia, em vez de criar o seu próprio negócios, usa esta qualidade para melhorar a estrutura e clima organizacional da empresa onde exerce funções.

Hoje em dia, é necessário os empresários identificarem quais os seus colaboradores que dispõem de espírito empreendedor e trabalharem no sentido de desenvolver e aprimorar essa qualidade. Tal é bastante importante na medida em que confere à organização vantagem competitiva face às demais empresas e dedicação e compromisso por parte do colaborador empreendedor. Este conjunto de acontecimentos define a cultura organizacional e, por conseguinte, é partilhada por todos o que dela fazem parte.

Por outras palavras, o empreendedor corporativo (intraempreendedor) resulta da cultura organizacional na qual se encontra inserido (Dornelas, 2001; Drucker, 2002).

Para Bringhenti *et al.* (2002), o intraempreendedorismo pode ser considerado uma mais-valia organizacional, mas sempre tendo em conta que, para tanto, os gestores de topo devem proporcionar um ambiente que permita aos seus colaboradores praticarem e desenvolverem a sua criatividade.

Guerra (2014) é da mesma opinião. Para ele é a organização que incita o comportamento do intraempreendedor, desde que ela mantenha os seus colaboradores motivados e proporcionando um ambiente propício à criatividade e com a maior liberdade possível.

O empreendedorismo corporativo ou organizacional é referido por várias vezes pelos investigadores nos seus artigos científicos.

Guerra (2014), aquando da realização do seu trabalho, elencou os autores de maior relevância nesta temática conforme a tabela infra.

Autores	Conceitos
Burgelman (1983)	O empreendedorismo corporativo ou empresarial respeita ao processo na qual as organizações se envolvem tendo em vista a diferenciação e desenvolvimento dos seus produtos internos. O desenvolvimento dos seus produtos internos demanda a ação da empresa a outras áreas de atuação, correspondendo então ao conjunto de oportunidades que a organização procura alcançar.
Vesper (1984)	Tem como objetivo envolver os níveis hierárquicos mais baixos da organização com vista ao desenvolvimento de algo novo, ou seja, uma inovação realizada pelos subordinados sem interferência dos superiores.

Autores	Conceitos
Spann, Adams & Wortman (1988)	Introdução de um novo produto ou serviço numa organização separada e criando, nesta medida, um novo mercado ou utilizando uma nova tecnologia.
Jennigs & Lumpkin (1989)	Definem como o crescimento no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e obtenção de novos mercados. Para estes autores, uma organização é empreendedora se desenvolver um número superior à média de novos produtos e mercados.
Guth & Ginsberg (1990)	O empreendedorismo corporativo abarca dois processos: surgimento de novos negócios dentro das organizações já existentes (inovações internas) e a alteração das organizações através da renovação de determinadas áreas importantes (renovação estratégica).
Schendel (1990)	Emergir de um novo negócio dentro de um outro negócio em funções e ainda a modificação de um negócio que carece de reformulação.
Covin & Slevin (1991)	Envolve o aumento da competência da organização tendo em conta um conjunto de oportunidades e os novos recursos concebidos no interior da organização.
Zahra (1993)	Processo de renovação organizacional que alberga duas dimensões: inovação/ novos negócios e renovação tácita.
Zahra (1995, 1996)	Resulta da conciliação da inovação, renovação e esforços intrínsecos a novos negócios de uma organização. A inovação diz respeito à criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. A renovação pressupõe a revivificação das operações da organização através da alteração do objetivo da empresa e das suas abordagens. Melhor dizendo, remete para a construção ou aquisição de novas competências com vista à criação de valor. Os novos negócios indicam que a organização levará a cabo novas ações com vista ao desenvolvimento e expansão dos seus negócios para outros mercados.
Chung & Gibbons (1997)	Processo pelo qual a organização valida a transformação de ideias individuais em ideias sociais através da coordenação de incertezas.

Tabela 6. Empreendedorismo corporativo ou empresarial

Fonte: adaptado de Guerra (2014) e Dornelas (2003)

O estudo do empreendedorismo empresarial, segundo Hashimoto (2009), remonta para os anos 70 e deveu-se a Peter Drucker e Arnie Cooper. Hashimoto (2009) refere-se a Drucker ao afirmar que para este último o primordial objetivo das organizações já existente prendia-se com o desejo do sucesso constante.

Denotou-se, nos anos seguintes, um aumento das investigações ligadas a esta temática, designadamente, nas ligações existentes entre as grandes organizações e o empreendedorismo. É neste seguimento que surge as terminologias, conforme o plasmado na tabela que se segue:

Autores	Terminologias
Cooper (1981)	Empreendedorismo intra-corporativo
Schollhammer (1981)	Empreendedorismo corporativo interno
Miller (1983)	Orientação empreendedora
Pinchot (1985)	Intra-Empreendedorismo
Khandwalla (1987)	Gestão inovadora pioneira
Ellis & Taylor (1987)	<i>Corporate Venturing</i>
Sathe (1989)	Renovação organizacional
Stevenson & Jarillo (1990)	Gestão empreendedora
Morse (1996)	Empreendedorismo em nível de empresa
Dess, Lumkin & Covin (1997)	Estratégia empreendedora
Birkinshaw (1997)	Alianças corporativas

Tabela 7. Terminologias utilizadas para definir o empreendedorismo empresarial

Fonte: adaptado de Hashimoto (2009)

Conclui-se, através da análise do supracitado quadro, a existências de várias nomenclaturas face à importância do empreendedorismo no panorama económico.

Pode-se assim afirmar que o empreendedorismo está diretamente relacionado com as mudanças existentes na estrutura das organizações e das sociedades, mudanças essas que têm como objetivo o crescimento económico e, bem assim, o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para Cruz (2005), os indivíduos empreendedores deparam-se com um conjunto de dificuldades para obterem a denominada ligação aos mercados pois, em muitos dos casos, eles carecem de *skills* importantes ao desenvolvimento das suas tarefas.

Raposo *et al.* (2011) defendem a tese que o sucesso organizacional assenta na aposta da inovação e no constante processo de atualização de ideias, produtos e modelos de negócio. Assim sendo, cada organização deverá ter presente a implementação e desenvolvimento de processo de inovação com vista ao seu sucesso e, por conseguinte, a obtenção de lucro.

Segundo Gitahy (2011), o empreendedorismo *Start-Up* tornou-se conhecido na década de 90, aquando do boom da internet nos Estados Unidos da América.

Esta forma de empreendedorismo é um modelo de uma empresa embrionária, em fase de construção e está intensamente interligada com a identificação, investigação e desenvolvimento de ideias potencialmente inovadoras.

A palavra *Start-Up* é intrínseca ao empreendedorismo e inovação e cujas organizações conquistaram uma posição de liderança no mercado como é o caso da Apple, Google e Facebook.

Para Guerra (2014), o empreendedorismo *Start-Up* deve ser sinónimo de dedicação, foco e iniciativa no que diz respeito ao negócio. É importante o empreendedor *Start-Up* ser comprometido, ser criativo no que tange à gestão de riscos e inovador na identificação de oportunidades de negócio.

Segundo Johnson (2001) referido por Guerra (2014), este tipo de empreendedor identifica o negócio como algo que lhe é íntimo e dedica-se profundamente até atingir os seus objetivos.

A autora afirma também que o empreendedorismo *Start-Up* é constituído por empresas de reduzidas dimensões, criadas em casa e com capital muito limitado.

São empresas que visam desenvolver negócios que assentem na inovação e que vão ao encontro das necessidades do nicho de mercado que pretendem atingir.

Esta forma de empreendedorismo é ainda caracterizado como tendo um elevado nível de evolução na medida em que é também financiado por fundos de investimento próprios.

Morais (2013), aquando da realização do seu estudo, designa os empreendedores *Start-Up* como sendo empreendedores nascentes tendo em conta que este tipo de empreendedor está envolvido exclusivamente na criação de novos negócios. Assim sendo, e segundo este autor, o empreendedor nascente é aquele que concebe uma nova atividade, aquele que espera ser dono da nova atividade ou aquele que tenta criar uma nova atividade nos últimos dois meses.

Conforme Uriarte (2000), antes destas organizações serem criadas e iniciarem funções, importa, numa primeira fase, o empreender ter em consideração uma série de características essenciais ao sucesso do seu negócio, designadamente, se tem o conhecimento essencial ao correto uso de computadores, sendo que tal é importante para que o empreendedor tenha o conhecimento necessário ao seu crescimento profissional; se tem

aptidão no que tange aos princípios básicos de gestão, designadamente, gestão de microempresas; ser ambicioso e positivo mas sempre tendo em conta os diminutos recursos de que dispõe; disponibilidade para trabalho em equipa e, por fim, se é suficientemente especializado na área onde pretende desenvolver o seu negócio.

Para além do supracitado, para Guerra (2014) é importante, aquando da implementação de um empreendimento *Start-Up*, reunir uma série de condições de forma a assegurar o sucesso organizacional, sendo elas: confirmar a ideia de negócio; desenvolver os conceitos e estudo do projeto; produzir um modelo; adquirir financiamento; o modelo deve ser testado pelo público-alvo; expor a versão do produto final e, por fim, proceder à análise das receitas e das despesas.

Nos dias que correm, é notório o número crescente de notícias acerca este tipo de empreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo *Start-Up*. Na maior parte dos casos, o empreendedorismo *Start-Up* emerge de ideias muito elementares, mas que, no entanto, conseguiram revolucionar as sociedades onde se encontram inseridas, sendo que, em muitos casos, traspassaram fronteiras atingindo mesmo o âmbito global.

A próxima tabela lista uma série de empreendedores da era contemporânea.

Empreendedor	Organização
Steve Jobs	Apple
Bill Gates	Microsoft
Fred Smith	FedEx
Jeff Bezos	Amazon
Larry Page e Sergey Brion	Google
Howard Schultz	Starbucks
Mark Zuckerberg	Facebook
John Mackey	Whole Foods
Herb Kelleher	Southwest Airlines
Narayana Murthy	Infosys
Sam Walton	WalMart
Muhammad	Yunus Grameen Bank

Tabela 8. Empreendedores contemporâneos

Fonte: adaptado de Fatturi (2013)

O empreendedorismo social visa, essencialmente, e tendo em conta o citado por Vieira (2001), a criação de valores sociais através do desenvolvimento social e económico, assente numa política de inovação.

Bill Drayton, fundador de uma organização internacional de apoio ao empreendedorismo (Ashoka), declara que o empreendedor social tem como função primordial a identificação de problemas existentes nas sociedades e, desta forma, apresentar soluções com vista a mudar o sistema.

Tanto o empreendedor social como os empreendedores corporativos partilham de muitas características, todavia, o que diferencia um do outro prende-se com o facto do primeiro sentir uma forte relação com o bem-estar social.

Os empreendedores comuns correm risco em seu benefício ou da organização onde se encontra inserido enquanto que os empreendedores sociais correm riscos em prol da sociedade (Brinckerhoff, 2000).

Para Melo Neto e Froes (2002), o que distingue o empreendedorismo social do empreendedorismo dito normal assenta em dois pontos. O empreendedorismo social tem como objetivo a criação de bens e serviços para satisfação e solução dos problemas das populações e é orientado para indivíduos que vivem em situação de, como por exemplo, pobreza, exclusão social e risco de vida.

Assim sendo, conclui-se, que o empreendedorismo social é fruto do conceito do empreendedorismo tradicional aliado à missão social.

Dees (1998) assegura que o empreendedorismo social emerge da necessidade de colmatar as falhas existentes no que toca a atuação das entidades governamentais no seio das populações. Melhor dizendo, o empreendedorismo social não é parte essencial do desenvolvimento económico, por outro lado, assenta sim no desenvolvimento social e humano.

O empreendedorismo social constitui uma ação coletiva cujos atores são os indivíduos de determinada sociedade e que procuram a inclusão e desenvolvimento através de ações levadas a cabo para solucionar os problemas da comunidade e, bem assim, gerar bens e serviços para a mesma.

Importa ainda referir que há a necessidade dos projetos, assentes no empreendedorismo social, sejam alvo de avaliação do desempenho, do impacto social e

ainda dos comportamentos e atitudes visando assim aferir sobre o seu sucesso (Melo Neto e Froes, 2002).

Dees (1998) faz também referência que o empreendedorismo social deve ser dotado de características como aptidão para identificação de novas oportunidades de negócio que crie valor social, comprometimento persistente no que tange à inovação e, por fim, tomada de decisões sem ter em conta as limitações de recursos.

Pode-se verificar na seguinte tabela as principais diferenças existentes entre o empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social.

Empreendedorismo empresarial	Empreendedorismo social
Individual.	Comum.
Produz bens e serviços.	Produz bens e serviços afetos à comunidade.
O seu foco é o mercado.	Busca soluções para problemas sociais.
A avaliação de desempenho assenta na criação de valor.	A avaliação de desempenho é o impacto que produz na sociedade.
Tem como objetivo a satisfação das necessidades dos seus potenciais clientes.	Tem como objetivo criar soluções para as pessoas que se encontram em situação de risco social.

Tabela 9. Principais diferenças existentes entre o empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (2002)

Por último, importa fazer uma breve referência ao empreendedorismo jovem e à sua promoção, designadamente, em Portugal.

Para Redford, Osswald, Negrão & Veríssimo (2013), o empreendedorismo constitui uma atitude mental a ser desenvolvida e moldada desde a tenra idade dos indivíduos. Marinha *et al.* (2014) é da mesma opinião e acrescenta ainda, aquando da realização do seu estudo, que para além das vantagens económicas intrínsecas ao processo empreendedor, emerge da atitude mental empreendedora um sentimento de autoestima e bem-estar.

Segundo Fillion (1999), é determinante a existência de um meio propício ao desenvolvimento do empreendedorismo jovem. É nesta esteira que Marinha *et al.* (2014) conclui que os jovens que se encontram inseridos num contexto familiar e social, em constante contato com indivíduos empreendedores, aumenta a probabilidade de esse próprio jovem também se tornar um empreendedor.

Para além das atitudes empreendedoras serem fomentadas ao nível do ensino, existem iniciativas levadas a cabo por outros organismos que visam a promoção da atividade empreendedora.

Em Portugal, o governo lançou uma série de programas visando o aumento do número de jovens que pretendam iniciar os seus próprios negócios (Gem, 2016). Estes programas assentam na orientação e apoio técnico, financiamento e, bem assim, no suporte à inovação, sendo elas:

- Programa de Apoio ao Empreendedorismo e Criação de Emprego – este programa foi lançado pelo IEFP e permite aos jovens o acesso a linhas de crédito concedidos por entidades bancárias (Gem, 2016);
- Passaporte para o Empreendedorismo – programa projetado pelo IAPMEI que visa o suporte técnico e financeiro a jovens que pretendem desenvolver projetos organizacionais inovadores (Gem, 2016);
- O Programa Juventude Invest – lançado também pelo IEFP cujo objetivo é ajudar os jovens empreendedores a criarem as suas próprias empresas (Gem, 2016);
- Programa de ignição – iniciativa criada pela Portugal Ventures (empresa de capital de risco do governo português) onde tem como objetivo o investimento de 20 milhões de euros anuais em start-ups de tecnologia avançada (Gem, 2016);
- Start-Up Portugal – este programa tem como primordial objetivo o apoio e a criação de um ecossistema empreendedor em Portal através da angariação de novos investidores nacionais e estrangeiros para cofinanciar este tipo de empreendedorismo (Gem, 2016).

2.4. Fatores potenciadores para o empreendedorismo

O empreendedorismo é um conceito multidisciplinar e habitualmente relacionado com a inovação. Ele é também suscetível de ser explicado por inúmeros fatores.

Os principais resultados inerentes a esta temática demonstram que os fatores potenciadores na indústria são, consideravelmente, distintos dos fatores potenciadores do empreendedorismo no setor terciário (Brás e Soukiazis, 2015) e conforme o referido por Acs

e Stough (2008), as políticas públicas implementadas em determinado país afetam diretamente a atividade empreendedora.

Muitos são os fatores citados como instrumentos de que os governos possuem para aumentar a atratividade e incrementar a dinâmica empresarial interna, designadamente, a educação, a inovação, o acesso a financiamento e a tributação.

Audretsch *et al.* (2007) e Acs e Stough (2008), nos seus estudos, salientam a importância das políticas públicas na atividade empreendedoras das sociedades e, bem assim, a forma como elas são geridas.

Porém, se o desenvolvimento económico de um país é determinante para explicar a sua atividade empreendedora (Wennekers *et al.*, 2008), é expectável que os fatores que possam influenciar a atividade empreendedora de um país desenvolvido não tenha qualquer ação na atividade empreendedora dos países em desenvolvimento.

Com efeito, e tal como concluem Reynolds *et al.* (2003), os fatores potenciadores para o empreendedorismo nos países desenvolvidos diferem dos fatores potenciadores para o empreendedorismo nos países em desenvolvimento na medida em que nos países desenvolvidos existe uma maior atuação de fatores como a imigração, as taxas de crescimento e educação e nos países em desenvolvimento destaca-se a pequena dimensão da economia.

Mata (1996) e Ilmakunnas e Topi (1999) falam especificamente do efeito dos fatores macroeconómicos no nascimento de organizações num local, sendo que o primeiro autor releva a procura agregada e do produto interno bruto na criação de empresas e os demais autores determinam o crescimento da indústria, o desemprego, a taxa de juros, o acesso ao crédito e o PIB como fatores macroeconómicos que potenciam o nascimento de empresas.

Por seu turno, as teorias do crescimento endógeno de Nelson e Phelps (1966), Lucas (1988) e Romer (1986) aludem à importante influência do capital humano e tecnológico aquando do crescimento económico e, por conseguinte, na criação de organizações.

No que diz respeito a um nível económico, os estádios do desenvolvimento das economias referidas são intrínsecos aos diferentes níveis da atividade empreendedora dos governos e assim sendo constituem fatores potenciadores do empreendedorismo (Freytag e Thurik, 2007; Carree *et al.*, 2007).

Segundo Galindo e Méndez (2014), nota-se um maior exercício no que tange à atividade empreendedora em períodos de crescimento económico na medida em que há uma maior percepção de novas oportunidades.

Naudé e MacGee (2009) argumentam da mesma forma. Para estes autores, a recessão económica nas economias já desenvolvidas limitam as oportunidades o que leva a um notório insucesso empresarial.

Marcua *et al.* (2002) afirmam que são os fatores psicológicos que constituem as fontes potenciadores do empreendedorismo sendo considerados ainda mais importantes que o capital inicial necessário para a constituição da empresa. Tal afirmação remete-nos para a existência de uma relação direta entre a atividade empreendedora e o crescimento económico.

Todavia, existem vários estudos que vão em direções opostas no que diz respeito à relação existente entre a atividade empreendedora e o crescimento económico.

Stel *et al.* (2005) defendem a tese que existe uma relação inversa entre o produto interno bruto *per capita* e a atividade empreendedora. Outros autores descrevem como havendo uma relação direta entre as variáveis identificadas (Baba, 2011).

Na verdade, é perceptível a existência de uma relação direta entre a atividade empreendedora e o crescimento económico nos países desenvolvidos e uma conexão inversa entre as duas variáveis nos países em desenvolvimento (Acs e Szerb, 2007).

A forma como a economia local se relaciona com agentes externos pode também constituir fatores potenciador do empreendedorismo. Borensztein *et al.* (1998) defendem que o investimento direto estrangeiro poderá contribuir positivamente para o crescimento económico do país, caso este seja detentor de capital humano com aptidão tecnológica emergentes do investimento direto estrangeiro.

Por outras palavras, o investimento direto estrangeiro funciona como um incentivo o surgimento de novas organizações assentes no mercado doméstico, contribuindo assim para o aumento do empreendedorismo (Ayyagari e Kosova, 2010). Por sua vez, a transferência de conhecimento, relativo ao investimento direto estrangeiro, estabelece um importante papel na atividade empreendedora do país de destino que resulta no emergir de novas organizações (Young *et al.*, 1994).

Os resultados obtidos por Borensztein *et al.* (1998) apontam para o acentuado efeito que o investimento direto estrangeiro tem no crescimento económico de um país face ao

investimento interno, da mesma forma que, o incremento do investimento direto estrangeiro poderá fazer diminuir o investimento interno/ doméstico (Munemo, 2014).

No que tange à relação existente entre o desemprego e o empreendedorismo esta é descrita como sendo ambígua. Segundo Reynolds *et al.* (1995) esta variável fomenta a criação de novos negócios, no entanto, o próprio desemprego poderá constituir uma condicionante ao processo empreendedor (Audretsch *et al.*, 2006).

Na esteira do supracitado, emergem alguns estudos que mostram que existe uma maior propensão para os indivíduos desempregados iniciarem o seu próprio negócio (von Greiff, 2009), sendo que, em Portugal, o desemprego coopera para o aumento do processo empreendedor em períodos imediatos (Baptista e Preto, 2007). Por conseguinte, o emprego poderá constituir um entrave à criação de novos negócios e, bem assim, ao empreendedorismo na medida em que a necessidade de obtenção de meios de subsistência se encontra satisfeita.

Um outro fator suscetível de ser potenciador do empreendedorismo diz respeito às taxas de tributação do país.

Segundo Balamoune-Lutz e Garelo (2014, p. 166), *“uma nova ou mais elevada carga fiscal pode constituir um impedimento para o empreendedorismo, o crescimento, o emprego e para a receita fiscal”*.

Assim sendo e conforme o afirmado por Djankov *et al.* (2010), o valor da taxa a ser aplicada às pessoas coletivas tem uma acentuada repercussão na atividade empreendedora.

Apesar de todas as variáveis monetárias acima elencadas, o empreendedorismo pode também ser influenciado por variáveis não monetárias. Para Lucas (1988) e Romer (1986), tanto a educação como a inovação são variáveis explicativas do empreendedorismo. Para tanto, e conforme o salientado por Lee e Rogoff (1997, p. 99), *“a educação ajuda os empreendedores”* tendo em conta que, níveis elevados de escolaridade encaminham para elevadas taxas no que diz respeito ao sucesso de criação de novos negócios e consequente crescimento (Robinson e Sexton, 1994).

Um estudo levado a cabo pela GEM Portugal em 2011 identificou nove formalidades visando alcançar os fatores potenciadores do empreendedorismo num determinado país, sendo eles:

“1. Apoio financeiro – disponibilidade de recursos financeiros, capital próprio e fundos de amortização de dívida para empresas novas e em crescimento, incluindo bolsas e subsídios.

2. Políticas governamentais – grau em que as políticas governamentais relativas a impostos, regulamentações e sua aplicação são neutras no que diz respeito à dimensão das empresas e grau em que estas políticas incentivam ou desincentivam empresas novas e em crescimento.

3. Programas governamentais – existência de programas, em todos os níveis de governação (nacional, regional e municipal), que apoiem directamente negócios novos e em crescimento.

4. Educação e formação – grau em que a formação sobre a criação ou gestão de negócios novos e em crescimento é incluída no sistema de educação e formação, bem como a qualidade e profundidade dessa educação e formação para criar ou gerir negócios pequenos, novos ou em crescimento.

5. Transferência de Investigação e Desenvolvimento – grau em que a I&D a nível nacional conduz novas oportunidades comerciais, assim como o nível de acesso à I&D por parte dos negócios pequenos, novos e em crescimento.

6. Infra-estrutura comercial e profissional – influência das instituições e serviços comerciais, contabilísticos e legais, que permitam a promoção dos negócios pequenos, novos ou em crescimento.

7. Abertura do mercado/Barreiras à entrada – grau em que se impede que os acordos e procedimentos comerciais sejam alvo de mudanças e substituições, impossibilitando empresas novas e em crescimento de estar em concorrência e de substituir fornecedores e consultores de forma recorrente.

8. Acessos a infra-estruturas físicas – acesso a recursos físicos (comunicação, transportes, utilidades, matérias-primas e recursos naturais) a preços que não sejam discriminatórios para negócios pequenos, novos ou em crescimento.

9. Normas culturais e sociais – grau em que as normas sociais e culturais vigentes encorajam (ou não desencorajam) iniciativas individuais que levam a novas formas de conduzir negócios e actividades económicas e, por sua vez, contribuem para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento.”

Para Almeida (2003), vários são os fatores potenciadores da atividade empreendedora, designadamente, fatores sociodemográficos, fatores psicológicos, fatores ambientais e até fatores relativos à formação.

No que diz respeito ao ensino, a Comissão Europeia tem vindo a considerar estratégias sobre a administração do ensino no que toca ao empreendedorismo na medida em que visa a criação de uma comunidade europeia, tendo como pano de fundo uma política integrada, assente num ambiente favorável à criação de novos negócios (Comissão das Comunidades Europeia, 2006).

O ensino do empreendedorismo nas universidades traz inúmeras vantagens associadas. Segundo Fillion (1999) existe a necessidade de diligenciar por um programa de educação empreendedora que abarque todos os níveis escolares, especialmente, o ensino técnico e o ensino superior.

Por seu turno, Vesper (1990) acredita que esta temática administrada no ensino superior auxilia o processo de identificação de indivíduos empreendedores.

Tendo em conta o plasmado por Almeida (2003), a inovação é o mote para o desenvolvimento do empreendedorismo e este emerge devido à conjugação de vários elementos potenciadores, como é o exemplo, alterações demográficas e aumento da escolaridade, mudanças substanciais na indústria e no mercado e, bem assim, ocorrências não previstas.

Para além do mais, existe ainda um conjunto de fatores ambientes que são também potenciadores do empreendedorismo como é o caso da comunidade local, das fontes de financiamento existentes e ainda a envolvente cultural política e económica do país.

Outros autores referem a idade, o género, a origem, a religião, a escolaridade e outras variáveis demográficas que potenciam o desenvolvimento de processos empreendedores (Storey, 1994; Simões *et al.*, 2017 e Robinson *et al.*, 1991).

Naia (2009) aprofunda a temática e salienta a importância da exposição ao empreendedorismo durante a infância, através de negócios exercidos por elementos da família. Para esta autora é importante um individuo estar exposto, por meio de negócios familiares, durante o período da infância.

Para um possível futuro empreendedor, o elemento família é relevante na medida em que pode ser um fator potenciador do empreendedorismo em outros elementos pertencentes a essa família (Naia, 2009).

Assim sendo, os familiares constituem uma fonte de inspiração tendo em conta que aspetos como a independência monetária e a flexibilidade de horário laboral são assimilados e absorvidos por indivíduos de tenras idades (Hisrich e Peters, 2004).

Filion (1999) defende a mesma tese. Este autor assegura que as famílias que têm no seu seio um individuo empreendedor possuem uma maior probabilidade de daí resultar novos empreendedores na medida em que se servem de um modelo que é respeitado e, por conseguinte, seguido.

Estas linhas de investigação têm viabilizado a identificação da relação existente entre as características sociodemográficas e o empreendedorismo. Todavia, estas abordagens têm sido fortemente criticadas do ponto de vista teórico na medida em que estão repletas de problemas conceptuais e metodológicos (Krueger *et al.*, 2000; Liñan *et al.*, 2002).

Por outro lado, Santos *et al.* (2010) desenvolveram os seus estudos assentes na figura de potencial empreendedor.

Para estes autores, um potencial empreendedor encontra-se nesta posição devido, essencialmente, a uma série de competências e motivações.

As competências e motivações que eles listam prendem-se com as competências sociais, competências do foro psicológico, motivações empreendedoras e, bem assim, as competências de gestão (Santos *et al.*, 2010).

Enumera-se na seguinte tabela as respetivas competências e motivações que estes autores consideram importantes e um individuo deve estar dotado para se constituir num potencial empreendedor.

Potencial empreendedor			
Competências sociais	Competências psicológicas	Motivação empreendedora	Competência de gestão
Capacidade de comunicação e persuasão.	Capacidade de inovação.	Desejos de independência.	Visão.
Capacidade para desenvolver uma rede social.	Inteligência emocional.	Inovação económica.	Capacidade de mobilizar recursos.
	Resiliência.		Capacidade para liderar e autoeficácia empreendedora.

Tabela 10. Características de um potencial empreendedor

Fonte: adaptado de Santos et al. (2010)

Na tabela seguinte, faz-se referências às várias perspetivas intrínsecas ao processo empreendedor conforme o citado por Dornelas (2003).

Perspetiva	Descrição
Criação de riqueza:	O processo empreendedor envolve o assumir de riscos previstos com as facilidades de produzir bens ou serviços lucrativos.
Criação da organização:	O processo empreendedor diz respeito à conceção de novos negócios.
Criação de inovação:	O processo empreendedor correlaciona-se com a combinação singular que fazem os métodos, bens e serviços, que vigoram atualmente, se tornarem ultrapassados.
Criação de mudança:	O processo empreendedor diz respeito à criação de mudança sendo que para tanto, torna-se necessário, o ajuste, adaptação e modificação do comportamento e competências dos indivíduos, com vista à identificação de oportunidades de negócio.
Criação de emprego:	O processo empreendedor é inerente à criação de emprego na medida em que à medida que as empresas crescem, precisarão de mais colaboradores para desenvolverem as suas atividades.
Criação de valor:	O processo empreendedor é um processo que tem como objetivo a criação de valor para todos os intervenientes tendo em

Perspetiva	Descrição
	conta oportunidades ainda não identificadas e exploradas.
Criação de crescimento:	O processo empreendedor pode ter uma forte relação com o aumento de vendas da organização e, por conseguinte, o acréscimo de lucros e resultados positivos.

Tabela 11. Perspetivas para a natureza do empreendedorismo
Fonte: Dornelas (2003)

No que diz respeito a taxas de empreendedorismo, em Portugal, verifica-se dados bastante interessantes no que diz respeito ao perfil do indivíduo empreendedor.

Portugal está entre os dezassete países com a inferior atividade empreendedora no mundo.

Os indivíduos que mais têm desenvolvido atributos como a autonomia e inovação correspondem a trabalhadores estudantes na medida em que já são dotados de alguma experiência profissional.

No que diz respeito às variáveis demográficas, designadamente, ao género, conclui-se que existe uma maior taxa de empreendedores do sexo masculino (Teixeira, 2008 e Simões *et al.* 2017).

Face a esta tendência, é dever do ensino, designadamente, das escolas potenciar os indivíduos mais novos de forma a desenvolver o seu espírito empreendedor (Simões *et al.* 2017).

Sousa (2017) partilha a mesma opinião do anterior autor ao evidenciar o papel da educação como o apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo na medida em que é fundamental aprender, ou seja, reter conhecimentos para se tornar um empreendedor.

Este autor afirma ainda que é imperativo estar constantemente à procura de conhecimento em diversas áreas e, bem assim, adquirir uma especialização na área onde pretende desenvolver negócios.

A educação associada a um ambiente familiar empreendedor potencializa, em larga escala, o surgimento de potenciais indivíduos empreendedores na medida em que leva o indivíduo a acreditar no seu potencial e a arriscar na criação e inovação de negócios com vista à obtenção do seu próprio rendimento e independência (Sousa, 2017).

Em Portugal talqualmente no resto da Europa, o empreendedorismo tem sido visto como uma ponte de acesso ao mercado de trabalho evitando, nesta medida, o desemprego ou em muitos dos casos, para fazer face às atuais mudanças profissionais (Santos, 2014).

2.5. Síntese

A importância do empreendedorismo é incontestável. O empreendedorismo foi alvo de vários estudos e contributos sendo que, nos dias que correm, constitui um elemento identificador e fomentador do crescimento económico e da inovação.

Atualmente, as economias assentam numa forte competitividade e neste sentido surge o empreendedorismo para colmatar as diversas necessidades existentes no seio das organizações. E, é nesta medida que emerge a necessidade de incentivar e promover a figura do empreendedor como a parte nuclear e motor do processo empreendedor.

Uma medida com vista à identificação e promoção de um indivíduo empreendedor consiste no ensino do empreendedorismo nas escolas, designadamente, universidades constituindo assim um instrumento ao reconhecimento e aquisição de oportunidades viáveis para a economia.

Assim, o empreendedorismo pode ser considerado como um elemento constitutivo da autorrealização dos indivíduos. Melhor dizendo, possibilita o alcance do desenvolvimento económico e social através da oportunidade e da ligação com as características do empreendedor, sejam elas naturais ou de influência externa.

Para além do mais, o empreendedorismo contribui para a formação de emprego, para o estímulo à inovação e à criatividade, a obtenção de lucro financeiro e benefícios e estabelece, cada vez mais, uma opção profissional para muitos indivíduos empreendedores.

Ao longo desta revisão bibliográfica, emergiu conceitos como o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade e que segundo Amorim (2013) em ambas as formas de empreendedorismo torna-se imperativo que as organizações estejam dotadas de indivíduos empreendedores para obter vantagem competitiva.

Guerra (2014) corrobora o plasmado por Amorim ao declarar que, tendo em conta os mercados altamente competitivos, os negócios de sucesso são intrínsecos àquelas organizações que detêm o conhecimento dos seus colaboradores.

No que diz respeito aos tipos de empreendedorismo existem conceitos como o empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo *start-up* e o empreendedorismo social.

Importa, por fim, fazer referência aos fatores potenciadores do empreendedorismo.

Conclui-se através da presente revisão bibliográfica, a presença de alguns aspetos que agilizam, ou melhor dizendo, potenciam o processo empreendedor, designadamente, a disponibilidade de recursos financeiros, as políticas governamentais existentes face à criação de novas empresas, a existência ou não de programas governamentais que apoiem diretamente os novos negócios, a existência de educação e formação direcionada para o empreendedorismo, o grau de acesso a programas de investigação e desenvolvimento, a existência de uma infraestrutura comercial e profissional e o seu acesso e ainda as normas culturais e sociais existente no meio onde se pretende desenvolver a atividade empreendedora.

Pelo exposto, o empreendedorismo é fundamental para a identificação, desenvolvimento e solução de possíveis problemas que possam existir no seio das populações e proporciona uma melhor qualidade de vida a todos os atores envolvidos.

Para tanto, importa também que esta temática seja promovida por intermédio das escolas, designadamente, através do ensino superior.

3. Plano de negócios

3.1. Conceito

Em tempos passados, os planos de negócios eram vistos como uma ferramenta vital à disciplina organizacional, todavia, hoje em dia, são essenciais à obtenção de financiamento, formação de alianças e, bem assim, angariação de executivos (Deloitte e Touche, 2004).

Por outras palavras, atualmente, este tipo de documento constitui uma mais-valia na medida em que é um instrumento utilizado para atrair potenciais financiadores, parceiros e colaboradores fundamentais ao desenvolvimento da atividade empresarial.

O plano de negócios é um importante documento para qualquer empreendedor pois opera como um suporte de criação de um novo negócio ou desenvolver um negócio já existente. Assim sendo e segundo Abdeljalil (2005), o plano de negócio permite mesmo pôr o negócio em perspetiva.

É notória a dificuldade em apresentar a definição de um plano de negócio descomplicada, precisa, clara e consensual.

A Corporate Finance Advisory Services (2010) caracteriza o plano de negócios como um documento curto, exato, atrativo e diligente, constando nele todos o planeamento organizacional, incluindo os planos a serem postos em práticas, as qualidades da organização, as atuais e futuras necessidades do projeto, os seus problemas e, bem assim, quais os caminhos a correr de forma a ultrapassá-los ou diminuí-los.

A Unctad (2002) partilha praticamente da mesma opinião. Para esta organização, o plano de negócios diz respeito a uma minuciosa descrição escrita de uma empresa onde consta relatórios meticoloso, completos, bem estruturados e onde consta também os produtos e serviços da companhia, as técnicas de produção, clientes e mercados, estratégias organizacionais, de marketing, de recursos humanos, infraestruturas e ainda formas de financiamento.

O Centro de Empresas e Inovação da Madeira (2008) sugere uma definição mais simples ao definir o plano de negócios como um documento onde estão plasmados os objetivos organizacionais e de que forma os podem concretizar, visando minimizar, desta

forma, os riscos associados à criação ou desenvolvimento de uma empresa para os seus intervenientes, sendo eles, empreendedores e investidores.

O plano de negócio é parte integrante de um processo de validação de ideias de negócio, ou seja, ele constitui um instrumento de obtenção de elementos essenciais à ponderação da criação e continuidade de um negócio, à obtenção de recursos e financiamento, à informação detalhada sobre o negócio e uma ferramenta ativa de apoio à gestão (Centro de Empresas e Inovação da Madeira, 2008).

A Gesentrepreneur (2008) trata o conceito de uma outra perspetiva. Segundo este autor, o plano de negócios é utilizado para incitar o financiamento junto de possíveis investidores, possibilitando a análise da exequibilidade da proposta de negócio tendo em conta uma prévia avaliação da implementação da ideia e, por conseguinte, a redução do desperdício de recursos, quer humanos quer financeiros.

Por outras palavras, este documento aprovisiona os possíveis investidores de uma eficiente descrição de tópicos como é o caso da estrutura organizativa da empresa, os seus objetivos e dos seus planos para o futuro.

Para Gesentrepreneur (2008), torna-se imperativo que um plano de negócios obedeça aos quatro critérios M com vista a cumprir em pleno a sua função, sendo eles:

- “Magia” – o plano de negócios deve ter como objetivo persuadir os investidores, elucidando sobre a oportunidade de investimento;
- “Management” – é importante demonstrar ao potencial financiador que o empreendedor tem formação e está totalmente comprometido com a ideia de negócio;
- “Mercado” – o plano de negócios deve conter uma análise aprofundada e realista do mercado onde se pretende implementar a ideia de negócio de forma a demonstrar ao investidor a oportunidade de conquistar uma quota de mercado capaz de gerar lucro;
- “Money” – para além do mais, o plano de negócios deve demonstrar ao potencial investidor que o preço da empresa é o justo e que, efetivamente, haverá retorno financeiro.

Peterson, Jaret e Schenk (2005) cotejam um plano de negócios a um mapa ou mesmo a uma viagem pelo desconhecido.

Para estes autores, este importante instrumento esclarece o caminho e o destino a tomar para atingir determinado objetivo, os indivíduos necessários e, bem assim, a sua forma de abastecimento, devendo prever os custos da viagem e os perigos latentes. De igual modo,

o plano de negócios configura um planeamento organizacional visando aferir acerca da situação atual, das condições ambicionadas futuramente para a empresa, isto é, o reconhecimento da atual conjuntura, dos objetivos organizacionais e das estratégias a adotar para atingir esses mesmos objetivos num curto período temporal.

Como anteriormente referido, um plano de negócios é percecionado como um planeamento estratégico e escrito de uma ideia de negócio cuja estrutura e grau de complexidade submetem ao nível de profundidade da análise que varia tendo em conta o tipo de negócio, o objetivo do plano e os seus recetores (Ocri, 2002).

Assim, a estrutura retratada no presente plano de negócios emerge da análise das teses apresentadas por vários autores e o consecutivo grau de exigência adaptado a um trabalho académico.

3.2. Sumário executivo

Nesta secção é esperada uma breve descrição da missão, visão e objetivos organizacionais, produtos e/ou serviços e a natureza do negócio de forma a definir o propósito do negócio e a provar que efetivamente o investimento neste empreendimento será o caminho a seguir com vista a alcançar um elevado retorno (Ocri, 2002).

É ponto assente que todos os negócios devem ter na sua estrutura organizacional a visão e a missão pela qual se regem.

A visão diz respeito ao objetivo da elaboração do plano e descreve o sonho de negócio do empreendedor (Miller, 2001). O manifesto da missão visa elencar, de uma forma positiva, inspiradora, ampla e prática, numa frase, a filosofia, as conceções e a direção da organização a longo prazo (Dornelas, 2010).

Assim sendo, a visão define a intenção da empresa no futuro, constituindo nesta medida um caminho a percorrer, uma fonte de motivação e inspiração para todos os atores organizacionais.

A missão, por sua vez, é mais específica e estabelece a razão da existência da empresa (Miller, 2001), a sua vantagem competitiva e evidencia as competências mais importantes para a satisfação dos fatores inerentes ao sucesso da ideia de negócio (Freire, 1997). Assim sendo, a declaração de missão deve responder a perguntas como quais as atividades

desenvolvidas pela empresa, qual o público-alvo e áreas geográficas correspondentes, quais os produtos e/ou serviços produzidos na organização e, bem assim, quais os objetivos a curto prazo (Dornelas, 2010).

Pelo exposto, a missão deve ser de índole estratégico e operacional com vista ao sucesso a curto, médio e longo prazo (Freire, 1997).

A delimitação de objetivos estratégicos protagoniza a organização na prossecução e operacionalização da missão e da visão (Dess, Lumpkin e Eisner, 2008). Estes mesmos objetivos podem subdividir em objetivos financeiros e objetivos não financeiros.

Os objetivos financeiros dizem respeito aos resultados financeiros esperados, ou seja, as vendas, os lucros, etc. Por sua vez, os objetivos não financeiros estão diretamente relacionados com todas as áreas do negócio e os seus intervenientes.

Os objetivos são essenciais à implementação e solidificação do negócio tendo em conta que são eles que controlam o desempenho organizacional, sendo esta atividade essencial ao sucesso do empreendimento (Unctad, 2002).

Para uma ideia de negócio ou negócio ter êxito torna-se imperativo proceder a uma combinação das características do público-alvo com as características da concorrência, definindo assim um conjunto de variáveis de gestão visando a subsistência e prosperidade da organização (Freire, 1997).

Os fatores-chave de sucesso de um negócio dizem respeito às variáveis que aditam maior valor aos seus clientes e que constituem vantagem competitiva face às demais organizações do setor, criando assim valor.

A identificação dos referidos fatores-chave de sucesso organizacional são fulcrais e pressupõem a satisfação de três regras, sendo eles, a aplicabilidade a todos os concorrentes, relevância decisiva e disponibilidade de controlo pelas empresas (Berry, 2008).

Ainda segundo este autor e como já referido, a identificação dos fatores-chave para o sucesso do negócio são bastante relevantes na medida estão diretamente relacionados com o triunfo da empresa e, bem assim, a longo prazo, auxilia na construção de uma eficaz vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

Pelo exposto, o objetivo deste plano de negócios é apresentar uma empresa que dispõe de uma oferta de serviços nas áreas do desenvolvimento pessoal e profissional, do recrutamento, na formação e na consultoria, para o distrito de Santarém, com sede em Torres

Novas e com pressupostos diferenciadores – a RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda.

A RV Consulting emerge da necessidade verificada de colmatar uma falha/oportunidade de mercado constante na área geográfica em epígrafe e de futura atuação da empresa.

Nesta zona geográfica, é notório a inexistência de práticas de consultoria de recursos humanos e acompanhamento dos processos de gestão e desenvolvimento a organizações de reduzidas dimensões como é o caso das micro e pequenas empresas, constituindo assim um nicho de mercado inexplorado e que permite um enfoque no mesmo, constituindo assim uma oportunidade de inovação, desenvolvimento e geração de lucro.

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. pretende iniciar funções assente na visão de ser uma empresa de referência no apoio à gestão de micro e pequenas empresas e reconhecida pela excelência e elevada qualidade nos serviços prestados.

Os serviços prestados prendem-se, essencialmente, com o melhoramento da administração organizacional do público-alvo, utilizando para tanto os seus próprios recursos humanos e sem necessidade de avultados investimentos.

Assim sendo, a RV Consulting pretende adotar uma estratégia de perseverante esforço de coordenação de metas, políticas e planos funcionais dos seus clientes, defendendo a tese de quando as diversas áreas funcionam de forma integrada a empresa adquire uma acentuada vantagem competitiva e, por conseguinte, gera e potencia o seu lucro.

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. apresenta uma estrutura empresarial muito leve assente na formação e qualificação dos seus dois sócios-gerentes. Estes dispõem de valências *core* e de *know-how* essencial ao desenvolvimento da sua atividade, sendo que contribuem para o sucesso do projeto levando a cabo uma política multidisciplinar, abrangente e complementar.

Prevê-se um investimento inicial de cerca de € 3 000.00 e resultados provisionais com efeitos positivos desde o 1.º ano de atividade.

Por outras palavras, a RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. apresenta lucro desde o seu primeiro ano de atividade.

O presente plano de negócios é sustentado em metodologias específicas e conceptuais visando, assim, a prestação de um sublime serviço na área da gestão de recursos humanos e consultoria integrado num mercado em constante evolução e mudança.

A RV Consulting, Lda. assume-se, assim, como um serviço de excelência, ao alcance de todos e personalizável, dispondo do conhecimento e tecnologia de topo necessários para elevar e rentabilizar o volume de negócio de qualquer micro ou pequena empresa.

3.2.1. Visão

Apresentar-se como um parceiro relevante à melhoria da competitividade das empresas dos nossos clientes, assente numa perspetiva vanguardista e contribuindo para a sustentabilidade dos seus negócios e tendo em conta a rápida evolução, a competitividade e, bem assim, a crescente globalização dos mercados. Pretende-se a adoção dos melhores instrumentos de gestão orientados para a efetivação dos objetivos estipulados.

3.2.2. Missão

Apresentar soluções de valor acrescentado na área dos recursos humanos e consultoria, por intermédio de um serviço diferenciado e tendo em conta a satisfação e fidelização dos clientes trabalhando todas as suas singularidades.

3.2.3. Objetivos

Os objetivos a curto prazo prendem-se com:

- Objetivos financeiros:
 - ✓ Aumentar a carteiras de clientes;
 - ✓ Aumentar o volume de vendas.

- Objetivos não financeiros:

- ✓ Aumentar a notoriedade da RV Consulting, Lda., utilizando para o efeito, os meios de comunicação social;
- ✓ Construção do *website* da RV Consulting, Lda.;
- ✓ Aumentar a equipa de trabalho;
- ✓ Alargar os serviços da RV Consulting, Lda. a outros distritos.

3.2.4. Fatores chave de sucesso

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. pretende operar na área da gestão de recursos humanos e consultoria, visando a satisfação dos seus clientes tendo em conta as suas singularidades.

Nesta área de negócio, os principais custos a serem suportados pela organização dizem respeito à remuneração dos seus colaboradores que, numa fase inicial, serão apenas dois. Acresce que, a manutenção dos clientes já fidelizados prevê-se que constitua uma despesa inferior àquela que é necessária para a angariação de novos clientes.

Para além do referido, a RV Consulting, Lda. dispõe de um corpo empresarial assente na gestão qualificada em diversas áreas como ciência administrativa e política, sociologia e gestão de recursos humanos.

Um outro fator chave do sucesso da empresa diz respeito ao prévio conhecimento do mercado onde ela se pretende inserir, designadamente, da quantidade de micro e pequenas empresas existentes no distrito de Santarém e da sua concorrência.

Por último, é ponto assente para a RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. a importância de um bom relacionamento com os diferentes públicos que ela atua. Assim sendo, a RV Consulting, Lda. pretende desenvolver laços com os seus clientes e colaboradores assentes na confiança, amizade e transparência.

3.3. A empresa

Esta secção do plano de negócios tem como objetivo primário fazer uma primeira apresentação da organização que se pretende constituir, de uma forma muito sucinta e apelativa.

Neste tópico, são apresentados, designadamente, a propriedade da empresa, o sumário *start-up* e a localização da empresa (Small Business Development Center, 2008).

No que diz respeito à propriedade da organização, espera-se fazer transparecer a sua forma jurídica, os seus sócios e, bem assim, qual a percentagem de posse de cada um deles.

O sumário *start-up*, por sua vez, diz respeito a uma resumida descrição do investimento inicial da organização, dos custos associados à constituição desta e ainda elenca as características importantes e pertinentes para justificar cada um dos itens considerados para o negócio em questão.

Importa fazer referência que esta situação apenas se verifica nas empresas que ainda não foram constituídas.

Numa empresa que já labora, esta secção do plano de negócios deve ser substituída por uma breve descrição da história operacional e financeira da empresa (Small Business Development Center, 2008).

Por último, a localização da empresa que, para além de identificar a morada da sua sede, deve ainda fazer alusão aos motivos que representaram a escolha.

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. pretende ser uma empresa com sede em Torres Novas, que presta serviços ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional, de recrutamento, de formação e consultoria.

Este projeto nasce da necessidade verificada de colmatar uma falha/oportunidade de mercado constante na área geográfica do distrito de Santarém, sendo nesta mesma zona que a RV Consulting pretende atuar, tendo em conta que não existe consultoras de recursos humanos e acompanhamento dos processos de gestão e desenvolvimento cujo público-alvo são as micro e pequenas empresas.

E, por conseguinte, a não verificação destas importantes práticas de recursos humanos no universo das micro e pequenas empresas constitui uma enorme lacuna na medida em que essas mesmas organizações não dispõem do conhecimento técnico e científico necessário para acompanhar as tendências evolutivas do mercado nem de toda a sua envolvente.

No entender da RV Consulting, torna-se imperativo as mencionadas micro e pequenas empresas serem acompanhadas ao nível das suas políticas de gestão, dos componentes de interpretação financeira, dos recursos humanos e planos de negócio, marketing e formação, potenciando assim, um crescimento sustentável e progressão dos seus resultados, superando as dificuldades inerentes a este tecido empresarial e contribuindo também para a evolução do estatuto de micro e pequenas empresas para estruturas organizacionais mais complexas e mais abrangentes.

3.3.1. Propriedade da empresa

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. é uma empresa privada com fins lucrativos.

Ao nível jurídico, a RV Consulting será uma sociedade por quotas, de responsabilidade limitada, com capital social de € 4 000.00, sendo que € 2 000.00 corresponde ao valor da ação subscrita pela sócia Vera Elisa Pereira Araújo e os restantes € 2 000.00 diz respeito ao valor da ação subscrita pelo segundo sócio, Ricardo Wilson Rosão Vitorino.

3.3.2. Sumário *Start-Up*

No que tange ao processo burocrático de constituição da empresa, importa numa primeira fase elencar e discriminar os custos associados com as despesas do registo da sociedade, tendo sempre em conta que se trata de uma sociedade por quotas, com responsabilidade limitada e cujo capital social é de € 4 000.00.

A constituição da sociedade pressupõe a constituição de um pacto social e do registo da marca junto das entidades competentes. Assim sendo, importa recorrer a consultoria jurídica para ser redigido o documento correspondente ao pacto social tendo em conta o cumprimento dos objetivos dos sócios e considerando a legislação vigente e, bem assim, para estudar a viabilidade, a solicitação do registo da marca e a obtenção do título de propriedade.

No campo da gestão do projeto e de forma a tornar possível e viável o arranque e funcionamento da RV Consulting, Lda., torna-se imperativo a existência de alguns equipamentos base e que a empresa pretende adquirir, sendo eles:

- Duas secretárias;
- Duas cadeiras;
- Dois computadores portáteis;
- Dois telemóveis;
- Uma mesa de reuniões com as respetivas cadeiras;
- Dois armários de arquivo;
- Impressora/digitalizadora;
- Uma máquina de café;
- Serviço de telefone/internet.

Para uma melhor análise e planificação dos custos, elenca-se na seguinte tabela o dispêndio necessário para a constituição da RV Consulting, Lda.

Ativos fixos intangíveis	Constituição da empresa	
	Custo do registo no serviço Empresa na Hora	€ 360.00
	Emissão de Certificado de Admissibilidade	€ 75.00
	Registo do nome da empresa no INPI	€ 127.37
	Total	€ 562.37

Tabela 12. Custos associados à constituição da sociedade
Fonte: elaboração própria

Para além dos custos associados à constituição da empresa (ativos fixos intangíveis), a RV Consulting, Lda., e como já anteriormente referido, terá ainda de proceder a aquisição de algum material necessário ao desenvolvimento da sua atividade (imobilizado corpóreo).

Nesta medida, o seguinte quadro faz referência ao valor do investimento inicial abrangendo os ativos fixos intangíveis e os ativos fixos tangíveis.

Investimento inicial			Valor (€)
Ativos fixos tangíveis		Computador (x2)	€ 999.98
		Subtotal	€ 999.98
		Impressora/digitalizadora	€ 135.99

Investimento inicial			Valor (€)
		Subtotal	€ 135.99
		Telemóveis (x2)	€ 279.98
		Subtotal	€ 279.98
		Duas secretárias	€ 179.98
		Duas cadeiras	€ 90.00
		Uma mesa de reuniões com as respectivas cadeiras	€ 465.00
		Dois armários de arquivo	€ 150.00
		Uma máquina de café	€ 59.99
		Subtotal	€ 944.97
		Total	€ 2 360.92
Ativos fixos intangíveis		Custo do registo no serviço Empresa na Hora	€ 360.00
		Emissão de Certificado de Admissibilidade	€ 75.00
		Registo do nome da empresa no INPI	€ 127.37
		Subtotal	€ 562.37
Total € 2 923.29			

Tabela 13. Custos associados ao investimento inicial

Fonte: elaboração própria

Para uma melhor perceção do investimento em causa, está plasmado no seguinte quadro, de uma forma muito sucinta, o investimento inicial no que tange aos ativos fixos intangíveis e aos ativos fixos tangíveis.

Investimento inicial		Valor (€)
Ativos fixos tangíveis	Equipamentos e programas informáticos	€ 999.98
	Equipamento de impressão	€ 135.99
	Equipamentos de telecomunicações	€ 279.98
	Mobiliário	€ 944.97
	Subtotal	€ 2 360.92
Ativos fixos intangíveis	Constituição e registo da empresa	€ 562.37
	Subtotal	€ 562.37
Total: € 2 923.29		

Tabela 14. Quadro-resumo do investimento inicial

Fonte: elaboração própria

Por último, o seguinte quadro demonstra quais as formas de financiamento a RV Consulting, Lda. se apoiará.

Conclui-se, nesta medida, que o investimento inicial, quer para a constituição formal da empresa quer para compra do material necessário ao desenvolvimento das atividades laborais, irá assentar no financiamento a 100% dos dois sócios.

Investimento inicial (%)		Valor (€)
Proprietários/sócios	100	€ 2 923.29
Investidores	0	€ 0.00
Entidades bancárias	0	€ 0.00
Total		€ 2 923.29

Tabela 15. Financiamento do investimento inicial

Fonte: elaboração própria

3.3.3. Localização das instalações

Tendo em conta a área de atuação da RV Consulting, Lda., a implementação de uma sede física não é um fator determinante para o sucesso do conceito. É importante ter em conta que, numa fase inicial, a ideia de arrendamento ou mesmo aquisição de um espaço físico soma riscos à viabilidade do projeto.

Espera-se que, e como já referido numa fase inicial, o contato com os possíveis clientes e mesmo clientes seja efetuado através do contato telefónico, via e-mail e/ou através da deslocação às instalações do público-alvo.

Todavia, por uma questão de gestão financeira, faz-se na mesmo um estudo no que tange à localização da sede da empresa.

A RV Consulting, Lda. terá as suas instalações na cidade de Torres Novas, num local de fácil e rápido acesso às demais cidades do distrito de Santarém, sendo elas a A1 e a A23, autoestradas estas que fazem a ligação para o resto do país. Importa referir que o escritório deverá ser na zona central da cidade e que haja, nas imediações das instalações, vários locais de estacionamento gratuito para automóveis.

Pretende-se que o escritório da RV Consulting, Lda. seja dividido em dois espaços distintos: o espaço da entrada, onde deverá estar a sala de espera e o balcão de acolhimento e depois uma área mais privada, onde deverá estar dois gabinetes dos sócios/fundadores e ainda uma sala de reuniões.

3.4. Serviço

A secção “Serviço” visa abranger temáticas relacionadas com a ideia em causa e o seu posicionamento no Mercado e, bem assim, os serviços inerentes a ela.

Aquando da exposição dos serviços é importante que estas sejam elencados tendo em conta as suas características, os preços, as condições de aquisição e ainda a forma como os potenciais clientes os podem adquirir (Small Business Development Center, 2008).

Tendo em conta o citado por Unctad (2002), esta secção do plano de negócios é de extrema relevância na medida em que é explicado neste ponto, de uma forma detalhada, os serviços prestados pela organização, designadamente, em que consistem, os seus potenciais benefícios para o cliente e as opções à disposição.

É importante referir também, nesta parte do documento, a periodicidade da prestação do serviço de acordo com as necessidades do potencial cliente dado que pode haver situações em que o cliente apenas tenha a necessidade de resolver uma situação única e singular, enquanto que noutros casos haja a necessidade de fazer um acompanhamento de forma mais regular (Unctad, 2002).

A apresentação da ideia de negócio cotejada com a concorrência existente dentro do mesmo setor revela que o individuo empreendedor é conhecedor do setor e que está preparado para eventuais desafios aquando da concretização dos objetivos da empresa (Unctad, 2002). Assim sendo, é esperado uma elucidação sobre o possível posicionamento da organização no mercado, uma descrição dos concorrentes (incluindo neste ponto, o nome das empresas, a sua dimensão, os serviços prestados e os preços praticados), uma confrontação detalhada entre os serviços prestados pela RV Consulting, Lda. e a sua concorrência (tendo em conta, as forças e fraquezas relativas à gestão, marketing, recursos financeiros e relação custo – preço), as peculiaridades da RV Consulting, Lda. face às outras consultoras e que constituem características que levem os potenciais clientes a adquirir o nosso serviço em detrimento das demais (Centro de Empresas e Inovação da Madeira, 2008; OCRI, 2002; Plano Alto Software, 2008; Unctad, 2002).

3.4.1. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

Segundo Philip Kotler (1994), o posicionamento do mercado constitui “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Melhor dizendo, a posição que a organização pretende ocupar no mercado revela-se através da conjugação do nicho de mercado que pretende atacar e a forma como o vai diferenciar.

No que diz respeito à RV Consulting, Lda., a mesma visa ter como público-alvo as micro e pequenas empresas, procurando nesta medida, a prestação de um serviço de rigor e qualidade que muitas vezes é apenas acessível às grandes empresas, sendo-lhes vedado o acesso ao mesmo.

A miríade de serviços que a RV Consulting, Lda. pretende disponibilizar permite às micro e pequenas empresas usufruir de acompanhamento e técnicas de atuação, avaliação e intervenção da mais alta qualidade, a preços acessíveis e de forma personalizada, garantindo assim uma mais-valia para o negócio e contribuindo para obtenção de vantagem competitiva e sustentabilidade futura.

Pelo exposto, a RV Consulting, Lda. procura assumir-se como um serviço de excelência, personalizável e ao alcance de todos, dispondo do conhecimento e tecnologia de topo necessário para elevar ou estabilizar o volume de negócio de qualquer micro ou pequena empresa, obtendo assim vantagem competitiva.

3.4.2. Projeto/serviço/ideia

A consultoria remonta ao momento em que o homem começou a aconselhar os demais. Os sábios de outrora foram os primeiros consultores na medida em que eram os conselheiros do povo.

Atualmente, a atividade de consultoria é bastante procurada e, nesta medida, é altamente especializada, complexa, profissional e abrange vários domínios.

É notória a presença de empresários que constituem os seus próprios negócios sem qualquer tipo de conhecimento e formação no ramo e cujo primordial objetivo é a obtenção de lucro, tomando frequentemente decisões menos apropriadas ou aconselhadas.

A RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. almeja, essencialmente, prestar consultoria a essas empresas, de micro e pequena dimensão, preenchendo essa lacuna e tendo em conta a importância do sucesso de cada empresa tanto

para a sociedade onde se encontra inserida como para o próprio. E, por conseguinte, se a organização está em pleno funcionamento, atingindo os seus próprios objetivos organizacionais, gera empregos, renda e contribui com impostos.

Assim sendo, a RV Consulting, Lda. pretende atuar na área da consultoria de micro e pequenas, orientando os seus clientes desde a contratação e gestão dos seus recursos humanos, prestando formação profissional a toda a estrutura organizacional e hierárquica e apoio técnico, jurídico e legal nas áreas de intervenção da empresa.

Tais serviços visam ampliar e potenciar as mais-valias organizacionais, designadamente, dos colaboradores através da promoção de planos de Employer Branding e ainda na adoção de metodologias de Mentoring como uma vertente em ambiente laboral consolidando este aspeto com a implementação de coaching empresarial.

A consultoria é um tipo de serviço prestado em que, geralmente, um indivíduo ou uma organização ajuda a desenvolver uma ideia, a elaborar soluções para determinado problema, ou seja, o consultor ajuda a pensar.

Nesta medida, a RV Consulting, Lda. visa prestar a consultoria de modo a que um dos consultores conheça a empresa com qual vai trabalhar, cada departamento desta e, por meio de reuniões presenciais, conhecer os seus colaboradores. Numa fase posterior, procura identificar quais são os problemas inerentes à atividade da empresa e o que pode ser modificado, tendo sempre em conta o bem-estar da empresa, a satisfação do nosso cliente e, bem assim, a obtenção de vantagem competitiva.

Por outras palavras, a RV Consulting, Lda. pretende proporcionar um serviço de qualidade, oferecendo soluções para os problemas organizacionais, equilibrando o seu desenvolvimento e visando a plena satisfação do cliente.

Importa, por último, salientar que a prestação do auxílio aos gerentes das organizações tem em conta o enriquecimento das suas empresas, utilizando os seus próprios recursos humanos e sem a necessidade de grandes investimentos, todavia, é importante que as essas empresas-cliente estejam munidas, dentro da sua estrutura organizacional, de todos os elementos necessários para uma administração mais profissional e lucrativa.

3.5. Análise de Mercado

A análise de mercado constitui o quarto ponto de um plano de negócios e visa, essencialmente, caracterizar os potenciais clientes e a estratégia a ser utilizada no mercado em que a organização se pretende inserir. Para além do mais, este capítulo é utilizado para descrever ainda as necessidades do mercado e as suas formas de crescimento (Plano Alto Software, 2008).

Assim sendo, este ponto é um demonstrar do conhecimento adquirido pelo indivíduo empreendedor face à indústria e mercado onde se pretende inserir (Ernst & Young, 1997).

Os potenciais clientes são dotados de diferentes características, designadamente, no que tange às suas necessidades, desejos, preferências, gostos e, bem assim, práticas de compras e nesta medida o empreendedor tem de se adaptar a essas distintas características.

Para Unctad (2002) e Aibdelgalil (2005), a segmentação de mercado resolve parte desse problema tendo em conta que esta fragmentação representa a divisão de mercado assente em grupos de trabalho com idênticas características e preferências, tendo em conta padrões geográficos, comportamentais e sociais determinados segundo a idade, o sexo, os rendimentos, a geografia, as necessidades do potencial cliente, entre outros.

Segundo Ocri (2002), o mercado alvo diz respeito ao grupo análogo de potenciais consumidores, sejam eles indivíduos ou organizações, que agrupam, ao meso tempo, uma necessidade, uma vontade e uma aptidão para suportar os custos da satisfação dessa mesma necessidade através da aquisição de um produto ou serviço.

Posto isto, a segmentação de mercado que reflete as necessidades de mercado face aos serviços prestados por determinada organização é importante na medida em que constitui um alicerce à provisão de vendas e estimativas de preços (Ernst & Young, 1997; Ocri, 2002).

A segmentação de mercado e análise deste tenciona dar resposta a questões significativas ao estudo da viabilidade da ideia de negócio e ajuda no estabelecimento de objetivos presentes e futuros (Aibdelgalil, 2005; Ocri, 2002 e Unctad, 2002).

Importa referir que, se da análise referida emergir vários mercado-alvo, a organização deve dar prioridade e focar-se naqueles que são mais importantes, pondo os restantes para um segundo plano.

Pelo exposto, o presente tópico deve caracterizar com eficácia cada um dos grupos de potenciais clientes.

Unctad (2002) elenca uma série de perguntas que constituem um bom ponto de partida para o efetivo tratamento dos potenciais clientes, nomeadamente, quem são os

potenciais clientes e onde estão localizados, quais as razões que os levam a adquirir determinados bens ou serviços, que tipo de preocupações têm aquando da compra de bens e serviços e, bem assim, quais as expectativas que têm no que tange à relação preço, qualidade e serviço.

A RV Consulting, Lda. revela-se uma empresa de consultoria, com foco nas empresas familiares e microempresas e visa apresentar um leque diversificado de soluções às necessidades existentes dos potenciais consumidores dos seus serviços.

Constituída, inicialmente, por dois colaboradores formados nas mais diversas áreas do mercado, poderá facultar assim aos seus potenciais clientes uma maior consciencialização da atuação do mercado e *know-how* para satisfazer as suas necessidades.

Dadas as especificidades das necessidades do seu público-alvo, estas podem revelar-se um entrave à procura dos serviços da RV Consulting, Lda., uma vez que essas mesmas organizações podem não ser dotadas de capacidade financeira para suprimir essas mesmas necessidades.

3.5.1. Estratégia de segmento de mercado

Segundo a análise aos dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística, o mercado português é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas (PME's), correspondendo a 99% da atividade comercial em Portugal (INE, 2011).

A figura 1 revela, analisando os anos de 2008 a 2017, os principais indicadores demográficos das empresas na região centro de Portugal.

PRINCIPAIS INDICADORES DEMOGRÁFICOS DAS EMPRESAS EM PORTUGAL, 2008-2017											Ver Totais	
Detalhes por forma jurídica, dimensão, setor de atividade económica e localização geográfica												
<<		Conjunto:			Subconjunto:			Ir Para >>		Destacar Variável:		
Ano	TOTAL						COM PELO MENOS 1 PESSOA AO SERVIÇO REMUNERADA					
	Empresas	Total	Nascimentos			Mortes	Empresas	Total	Nascimentos			Mortes
			Sobrevivência						Sobrevivência			
			A 1 ano	A 2 anos	A 5 anos				A 1 ano	A 2 anos	A 5 anos	
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º		
Secção A - Centro												
2017	32 139	3 555				4 462 Pe	5 178	490				//
2016	32 030	3 582	2 266			4 798 Po	5 023	485	420			409 Po
2015	32 396	4 521	2 844	2 256		3 904	4 902	573	492	439		368
2014	31 318	6 964	4 882	3 826		3 475	4 690	587	510	457		345
2013	26 638	14 174	11 751	10 261		2 641	4 369	696	630	552		302
2012	13 709	1 692	1 360	1 184	861	1 324	4 052	431	388	335	263	353
2011	13 803	1 704	1 342	1 159	874	1 608	3 975	362	323	288	213	339

Figura 1. Principais indicadores demográficos das empresas em Portugal - 2008 – 2017

Fonte: Raciús (2019)

Devido à composição do tecido empresarial e dado o crescimento do número de empresas no centro do país desde 2016 (INE, 2019), o mesmo revela-se bastante dinâmico na medida em que está em constante mutação e, por conseguinte, em plena competitividade.

O fator globalização representa uma oportunidade não só para as grandes empresas, como para as micros e pequenas empresa e até mesmo as familiares.

As oportunidades seguem as necessidades que assentam numa constante mutação e adaptação à era da informação e das tecnologias.

É nesta esteira que surge a necessidade de constituição de organizações na área da consultoria e, consequentemente, surge uma notória evolução do volume de negócios gerados por essas mesmas organizações, conforme se pode verificar através da análise da figura 2 (INE, 2019).

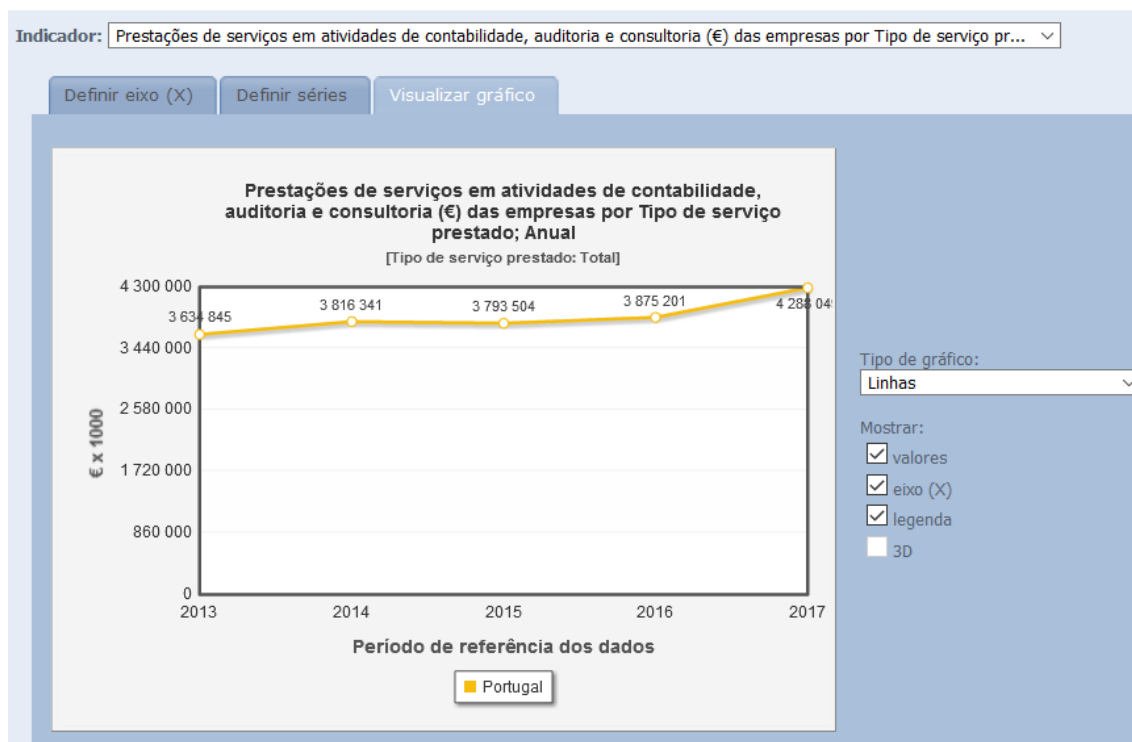


Figura 2. Prestações de serviços em atividades de contabilidade, auditoria e consultoria
Fonte: INE (2019)

Como anteriormente referido, o público-alvo da RV Consulting, Lda., numa primeira fase, irá incidir sobre as empresas a desenvolver as suas atividades nos concelhos pertencentes ao distrito de Santarém.

Assim, verifica-se através da análise do seguinte quadro que, no Médio Tejo, ou seja, no distrito de Santarém aquando do ano de 2018 existia um total de 23 982 micro e pequenas empresas sendo que 23 052 delas eram microempresas e 817 pequenas empresas.

De tal análise emerge que tal constitui uma mais-valia dado que existe um elevado número de organizações que constituem o público-alvo da RV Consulting, Lda. e, por conseguinte, estima-se um elevado número de negócios.

N.º de empresas/ escalão de pessoal ao serviço				
Âmbito geográfico	Total	Menos de 10	10 - 19	20 - 49
Médio Tejo	23 982	23 052	514	303
Abrantes	3 077	2 975	51	35
Alcanena	1 535	1 448	48	27
Constância	287	275	5	5
Entroncamento	1 827	1 773	35	14
Ferreira do Zêzere	806	767	23	11
Mação	689	666	15	5
Ourém	5 558	5 259	160	112
Sardoal	386	377	8	1
Sertão	1 621	1 561	36	17
Tomar	3 862	3 770	52	28
Torres Novas	3 449	3 319	64	43
Vila de Rei	352	342	7	3
Vila Nova da Barquinha	533	520	10	2

Tabela 16. Micros e pequenas empresas existentes no distrito de santarém em 2018

Fonte: Pordata (2020)

Num enfoque a nível distrital, e sendo tal bastante relevante para o presente projeto, verifica-se também um crescimento acentuado do número de empresas no distrito de Santarém como no resto do país.

No primeiro trimestre de 2019 nasceram cerca de 350 organizações em diversos setores, conforme se conclui através da análise da figura 3 (Racius, 2019).

Assim sendo, o supracitado crescimento empresarial cria um ambiente propício ao surgimento de empresas cujo escopo é a consultoria como resposta às eventuais necessidades das mesmas.

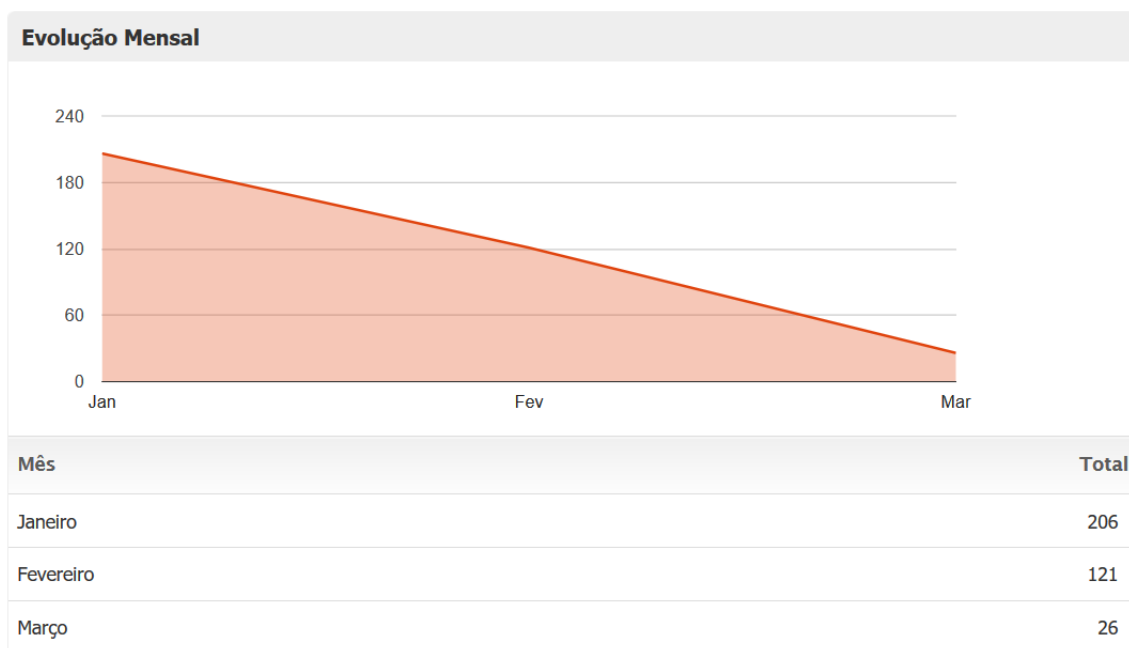


Figura 3. Evolução mensal
Fonte: Raciús (2019)

3.5.2. Análise da concorrência

No que tange à concorrência, esta abrange todas as ofertas e serviços substitutos sendo eles rivais, reais e potenciais que um potencial consumidor possa considerar.

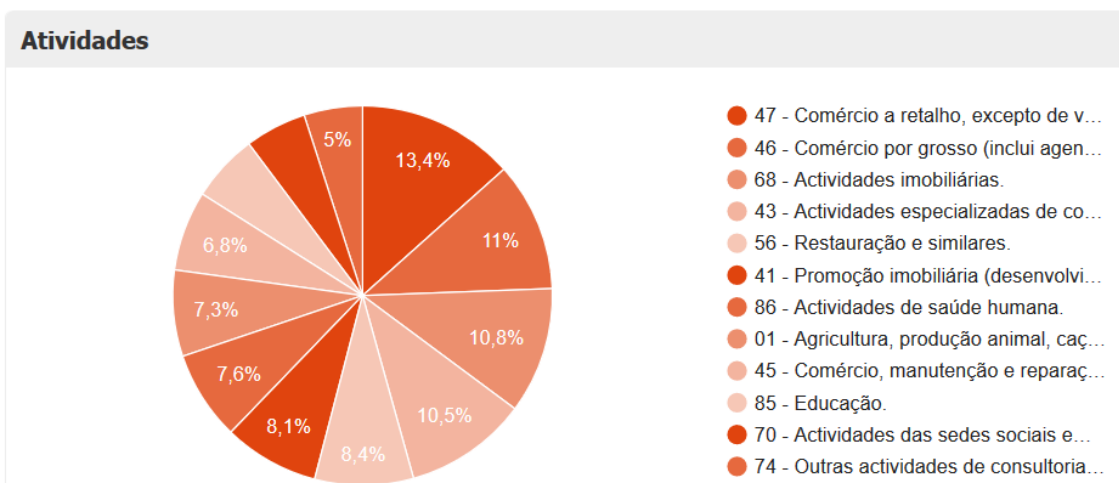


Figura 4. Número de empresas por setor de atividade no distrito de Santarém (%)
Fonte: Raciús (2019)

Como se pode verificar através da figura 4, a percentagem de empresas, situadas no distrito de Santarém, a laborar na área da consultoria é de apenas 5% face aos restantes 95%. Assim sendo, o presente projeto visa um enfoque num segmento do mercado pelo que a concorrência carece de uma análise mais detalhada.

Como anteriormente referido, a RV Consulting – Gestão de Recursos Humanos e Consultoria, Lda. tem como objetivo prestar um serviço mais personalizado com foco nas pequenas e microempresas na medida em que elas, na maior parte dos casos, são negligenciadas pelas organizações que prestam consultoria.

Deste modo, a concorrência não se revela nem direta nem substituível, podendo mesmo ser utilizada como uma vantagem competitiva na medida em que pode constituir uma alternativa aos serviços prestados pela RV Consulting, funcionando assim como um complemento ao mesmo.

Por outras palavras e tendo em conta uma análise mais minuciosa, o que se poderia apresentar como uma ameaça, revela-se assim como uma oportunidade, tendo em conta que tal pode constituir uma possibilidade de criação de sinergias e relações simbióticas entre o projeto em questão e as restantes consultoras presentes no mercado.

3.5.3. Análise VRIO

Nos dias que correm e de forma a ter uma melhor perceção das proveniências de vantagem competitivas, muitas organizações utilizam várias ferramentas com vista a analisar os seus ambientes quer sejam eles internos quer sejam eles externos.

Umas dessas ferramentas que visa, essencialmente, a análise ao ambiente interno da organização é a análise VRIO.

Originalmente, esta ferramenta foi desenvolvida por Barney em 1991 aquando da realização do seu trabalho intitulado “Recursos Firmes e Vantagem Competitiva Sustentada”.

Nesta obra, o autor identificou quatro características essenciais que a organização deveria deter de forma a obter vantagem competitiva. Segundo ele, essas características são inerentes aos recursos que devem ser valiosos, raros, imitáveis e não substituíveis.

Em 1995, Barney melhorou a sua ferramenta aquando da realização do seu trabalho “Looking Inside for Competitive Advantage”.

Assim, a análise VRIO revela-se através da formulação de quatro perguntas, conforme se pode verificar através da análise da seguinte figura.

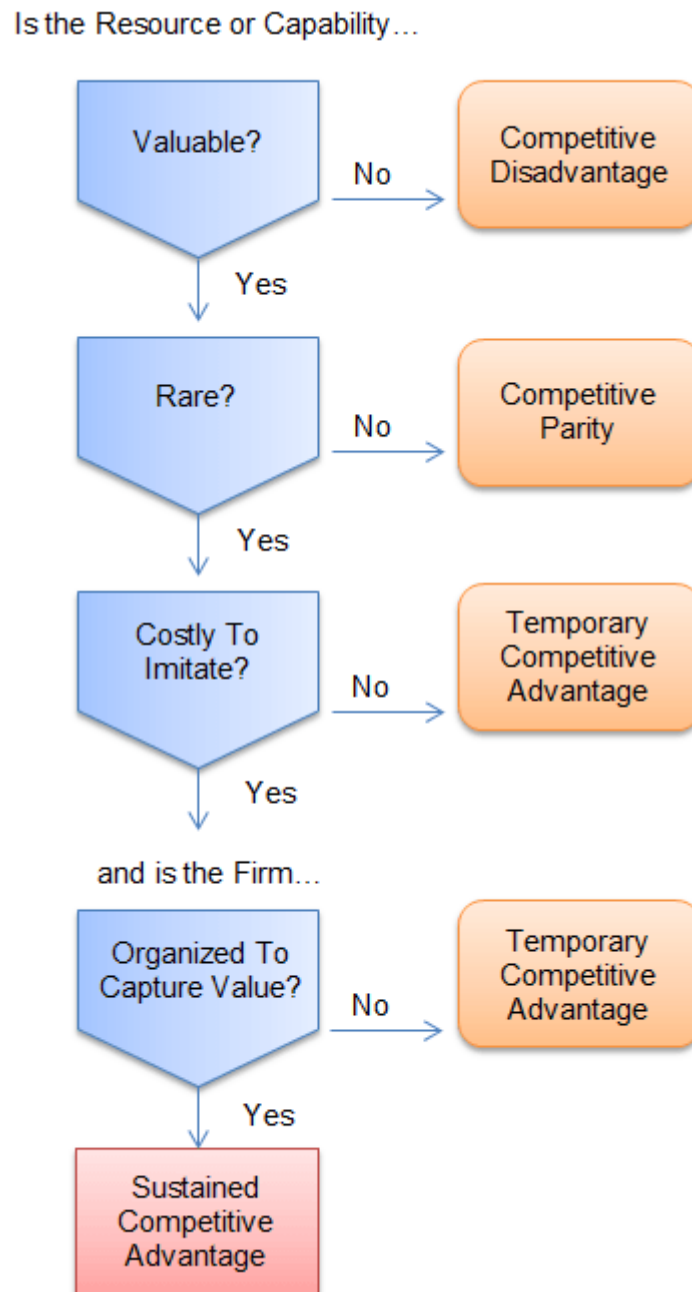


Figura 5. Modelo de análise VRIO
Fonte: Adotado de Rothaermel (2013)

A primeira pergunta, ou seja, se é ou não valioso determinado recurso, permite à organização explorar as oportunidades ou, se for o caso, defender contra eventuais ataques. Se a resposta for sim então o recurso é considerado valioso. Os recursos que não satisfaçam positivamente esta pergunta incorrem numa desvantagem competitiva (Barney, 1995).

Grant (1991) define os recursos de uma empresa como tangíveis e intangíveis.

Para este autor, os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação na medida em que são os ativos de determinada organização, designadamente, equipamentos, matérias-primas, etc.. Todavia, esta forma de recurso não gera vantagem competitiva tendo em conta que eles próprios são adquiridos no mercado Grant (1991).

Por outro lado, os recursos intangíveis são de difícil avaliação tendo em conta que, ao contrário dos anteriores, são de difícil avaliação, sendo eles, a marca e a patente, o conhecimento tecnológico, etc.

Importa fazer uma constante revisão ao valor dos recursos na medida em que existe numa constante mudança das condições internas e externas das organizações e, portanto, eles podem tornar-se mais ou menos valioso.

No que diz respeito à possibilidade de os recursos serem raros ou não. Os recursos raros relacionam-se com o facto de poder ser adquirido por um número muito reduzido de organizações e assim sendo são considerados raros (Barney, 1995).

Os recursos raros e valiosos estabelecem vantagem competitiva.

De outra forma, em situações que poucas empresas usam o mesmo recurso e de igual forma, colocam-se numa situação de paridade competitiva.

Apesar de uma situação de paridade competitiva nem ser a situação mais desejada pela organização, a empresa não deve negligenciar esses recursos comuns na medida em que são também valiosos.

No que tange ao custo dos recursos, este diz respeito ao facto de ele ser ou não caro de imitar, de comprar ou de substituí-lo.

Assim sendo, uma empresa que detém recursos valiosos, raros e custosos de imitar, facilmente obtém vantagem competitiva (Barney, 1995).

Barney (1995) identificou três motivos pelos quais os recursos podem ser difíceis de imitar que se prendem, essencialmente, com as condições históricas, com a ambiguidade casual e, bem assim, com a complexidade social.

Por último, se a organização está eficazmente organizada de forma a captar valor.

Os recursos propriamente ditos não estabelecem vantagem competitiva se a organização não estiver organizada para capturar o seu valor. Consequentemente, a empresa deve compor os seus processos, reorganizar a sua estrutura organizacional e as suas políticas com vista a potencializar os seus recursos mais valiosos, raros e dispendiosos para imitar recursos (Barney, 1995).

Só assim, essas mesmas organizações poderão obter vantagem competitiva de uma forma sustentada.

Aquando da utilização desta importante ferramenta que é a análise VRIO, importa, numa primeira fase, identificar os supracitados recursos valiosos, raros e caros, sendo que estes recursos podem assumir duas formas: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis (Barney, 1995).

Posteriormente, torna-se imperativo descobrir se a organização em questão está organizada para explorar de uma forma efetiva os recursos.

A terceira etapa diz respeito à proteção dos recursos organizacionais, ou seja, ao identificar um recurso que seja detentor de todas as quatro características elencadas na análise VRIO, a organização deve proteger com todos os meios possíveis na medida em que é a fonte da sua vantagem competitiva sustentada.

Por último, a quarta etapa diz respeito à constante e eficaz revisão e reavaliação dos recursos existentes tendo em conta que as constantes mudanças presentes no mercado e de forma a descobrir, o quanto antes, se o recurso se mantém ou não valioso.

Pelo exposto, segue a análise VRIO realizada à RV Consulting, Lda.:

Pontos Fortes (Recursos)	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Equipa multidisciplinar	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Know-how da equipa	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Concorrência quase inexistente	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Baixo investimento base e possibilidade	Sim	Não	Não	Sim	Vantagem sustentável

de lucro a curto prazo					
------------------------	--	--	--	--	--

Tabela 17. Análise VRIO da RV Consulting, Lda.

Fonte: elaboração própria

Da análise dos pontos fortes emerge conceitos como “paridade competitiva”, “vantagem temporária” e “vantagem sustentável”.

Pode-se verificar, através da análise da tabela 16, que ocorre uma situação de paridade competitiva dado que a equipa multidisciplinar da RV Consulting, Lda., o seu *know-how* e o baixo investimento inicial e, bem assim, a possibilidade de lucro a curto prazo são considerados valiosos e são aproveitados pela empresa, mas não são raros nem difíceis de imitar.

Assim sendo, estes pontos fortes (recursos) são muito fáceis de serem implementados ou adquiridos pelas demais empresas do ramo.

A quase inexistência de concorrência, também considerada como uma mais-valia da organização, é considerada, através da análise VRIO, como sendo uma vantagem temporária.

Não obstante, não haver concorrência para fazer aos serviços que a RV Consulting pretende prestar, esta situação não é custosa de imitar, gerando assim uma vantagem competitiva mas apenas temporária na medida em que os demais potenciais concorrentes terão acesso a essa estratégia e podem se organizar de uma forma mais eficaz para explorá-la.

Para Grant (1991), o modelo VRIO ajuda a empresa a chegar a um resultado e a melhorar esse mesmo resultado, formando assim uma estratégia consistente e permitindo à própria organização potenciar um hipotético gerador de vantagem competitiva.

Para além do mais, o modelo VRIO permite identificar os recursos que ainda precisam de ser desenvolvidos, possibilitando assim à organização o preenchimento das suas lacunas (Grant, 1991).

3.6. Estratégia e implementação

A estratégia e implementação correspondem ao sexto tópico do plano de negócios e visa caracterizar detalhadamente as estratégias a adotar aquando da implementação da ideia empreendedora sendo parte integrante deste objeto a análise Swot, as cinco forças

competitivas de Porter, a estratégia de marketing, a estratégia de preço, as estratégias de promoção e vendas e, bem assim, as alianças estratégicas e o plano de atividades.

A análise Swot diz respeito ao estudo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças tendo por base uma técnica bastante simples e eficaz no reconhecimento dos principais elementos caracterizadores da posição estratégica que determinada organização pretende alcançar, quer a nível interno quer a nível externo, e num determinado período (Enache e Carjila, 2009).

Esta ferramenta analisa o relacionamento dos fatores internos, ou seja, as forças e fraquezas (recursos, competências e capacidades) com os fatores externos, designadamente, mudanças de políticas e eventos, segundo uma perspetiva de criação de valor (Freire, 1997).

O campo de forças diz respeito aos fatores que a organização detém que confere vantagem competitiva. Por outro lado, as fraquezas dizem respeito àquelas características onde a organização possui baixo desempenho em relação à concorrência.

As oportunidades correspondem aos fatores positivos externos, nomeadamente, aqueles que podem ser utilizados para estabelecer uma nova estratégia ou reanalisar a já existente, visando a exploração de novas oportunidades geradoras de valor. Por outro lado, as ameaças referem-se aos obstáculos que resultam do progresso do meio externo e, por conseguinte, do efeito negativo desses fatores.

Pelo exposto, a análise Swot é uma importante ferramenta que tem como objetivos identificar potenciais áreas de atuação, as prioridades para o planeamento estratégico e a criação de uma visão comum (Enache e Carjila, 2009).

Importa referir que desta análise emerge uma informação bastante relevante de suporte às deliberações estratégicas a tomar pela organização no que tange ao seu futuro, quer a médio prazo quer a longo prazo.

As cinco forças de Porter constituem outra importante ferramenta à análise estratégica.

Segundo Rojo e Couto (2008) é importante relacionar a organização com o meio onde esta se encontra inserida com vista à obtenção de uma estratégia competitiva adequada. Assim, as táticas desenvolvidas pelas organizações são intensamente influenciadas pelo mercado na medida em que dependem dos seus recursos e, por seu turno, as demais organizações são influenciadas por forças externas.

Para Vargas, Moura, Bueno e Paim (2013), é importante a organização identificar a sua vantagem competitiva pois só assim permite a ampliação da gestão e auxiliar o destaque da empresa face aos demais concorrentes.

Porter (1990) defende a existência de cinco forças competitivas sendo elas as regras da concorrência, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores e, bem assim, a rivalidades entre a concorrência existente.

Para uma melhor percepção da análise das cinco forças de Porter, elaborou-se a seguinte figura.

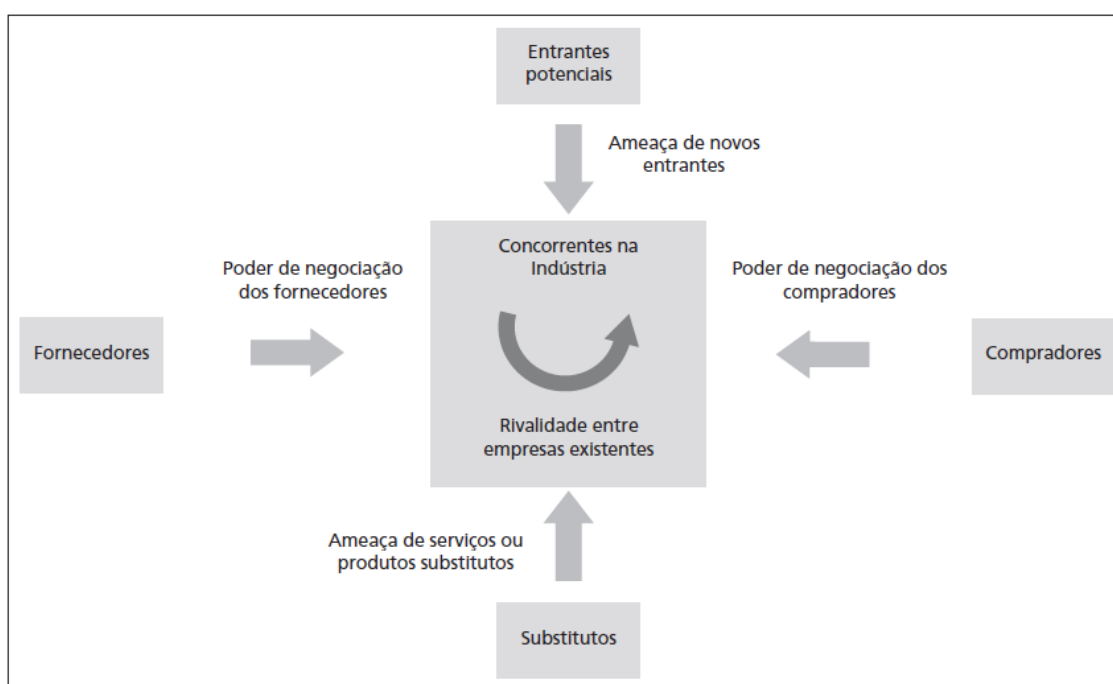


Figura 6. As cinco forças de Porter
Fonte: Porter (1990)

No que tange às estratégias de marketing, preço, promoção e, bem assim, vendas, serão abordadas o posicionamento da empresa no mercado e as estratégias a adotar no que tange ao preço, promoção e vendas.

Na estratégia do marketing, propriamente dito, será abordado o posicionamento que a RV Consulting pretende assumir no mercado através da identidade, da percepção dos serviços a prestar aos potenciais clientes, dos parceiros de negócios e concorrentes (Unctad, 2002).

A estratégia do preço deve estar em consonância com o posicionamento global do serviço a prestar, ou seja, não pode haver grandes discrepâncias face aos demais preços praticados pelas empresas concorrentes. Por outras palavras, a escolha do preço deverá ter por base a análise dos preços dos concorrentes, do nível de procura no mercado, do interesse e nível de rendimentos dos potenciais consumidores, dos custos da empresa e da estratégia do negócio, liderança de custos ou diferenciação (Plano Alto Software, 2008; Small Business Development Center, 2008).

Neste capítulo deverá ser elencado os preços que a RV Consulting, Lda. pretende praticar aquando da prestação dos seus serviços.

A estratégia de promoção também é importante na medida em que é nesta parte que são enumerados os meios que incorporam a promoção e publicidade da organização, designadamente, os métodos que se pretende usar na promoção dos serviços a prestar pela empresa (Ocri, 2002; Small Business Center, 2008).

A promoção é essencial ao efetivo sucesso dos negócios tendo em conta o seu impacto no *cash flow*. Melhor dizendo, a organização tem a necessidade de se fazer notar de uma forma acentuada junto do seu público-alvo de forma a atingir os objetivos financeiros a que se propuseram.

A venda de serviços também constitui elevada importância na empresa visto que ela é intrínseca aos resultados. Antes de alinhar numa estratégia de vendas de serviços, a organização tem que, primeiramente, decidir sobre a caminho a adotar para concretizar essa estratégia, ou seja, se vai usar uma equipa de comerciais internos ou se pretende recorrer a serviços externos (Small Business Development Center, 2008).

É de referir a elevada importância do tipo de abordagem do comercial junto do cliente. Para além da espontaneidade e naturalidade nas suas relações, é também relevante o profissional dominar técnicas de forma a obter maiores níveis de sucesso no processo comercial.

Assim sendo, o domínio das referidas técnicas consente ao profissional a correta adaptação da apresentação dos produtos e serviços ao cliente e a cada situação e, bem assim, o controlo da primeira impressão por parte do potencial cliente e, por conseguinte, o emergir de um clima de empatia.

Atualmente, as alianças estratégicas tornaram-se essenciais ao desenvolvimento dos negócios na medida em que constituem uma tática usada por muitas organizações na procura

da associação de esforços com um objetivo comum. Assim sendo, neste capítulo deve ser abordado as alianças que a RV Consulting pretende alcançar com outras empresas, os objetivos comuns e as mais-valias resultantes desta união.

Por último, torna-se imperativo relacionar as atividades através de um plano que servirá de suporte à implementação propriamente dita. Para tanto, irá ser utilizada uma ferramenta intitulada de Diagrama de Gantt.

Este mecanismo constitui uma forma de planeamento e organização e foi desenvolvida em 1917 por um engenheiro e cientista social, Henry Gantt (Clark, 1952).

O Diagrama de Gantt constitui uma ferramenta visual que permite mostrar de uma forma muito clara o planeamento de determinadas tarefas.

Por outras palavras, a utilização deste gráfico possibilita segmentar tarefas, atribuir responsabilidades, considerar a relação de interdependências entre as tarefas, definir prazos de entrega e, bem assim, acompanhar o seu desenvolvimento.

Inicialmente, o plano de atividades da RV Consulting, Lda. apenas abarca a sua constituição e assim sendo engloba a lista de tarefas a executar e o seu período.

3.6.1. Análise Swot

De forma a melhor compreender todo o ecossistema empresarial em que a RV Consulting, Lda. se pretende inserir e a forma de obter vantagem competitiva, foi realizada uma análise Swot à organização (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), conforme o descrito no seguinte quadro.

Forças: ✓ Equipa Multidisciplinar e Jovem; ✓ Know-How da Equipa; ✓ Baixo Investimento base e possibilidade de Lucro a curto Prazo.	Oportunidades: ✓ Segmento de mercado pouco explorado; ✓ Elevado número de empresas/potenciais clientes; ✓ Aproveitamento das possibilidades de Marketing nas redes sociais; ✓ Crescimento do número de Start-ups e empreendedores.	Recomendações: ✓ Contratação de quadros ou outsourcing, de forma a colmatar as necessidades e carências técnicas da atual equipa permitindo assim uma maior abrangência e abarcando mais áreas de especialização;
--	---	---

Fraquezas: ✓ Lacunas na equipa na área Económico-financeira; ✓ Falta de Notoriedade.	Ameaças: ✓ Inexistência de “carteira” prévia de Clientes; ✓ Facilidade de entrada de empresas concorrentes; ✓ Ambiente socioeconómico; ✓ A região centro detém o maior número de consultorias.	✓ Reforço da área comercial e forte papel da Estratégia de Comunicação de forma a consolidar a presença no mercado, captar a atenção do cliente e assegurar um elevado grau de satisfação e acompanhamento no antes, durante e depois do processo.
---	---	--

Tabela 18. Análise Swot da RV Consulting, Lda.
Fonte: elaboração própria

Conclui-se através da análise da tabela que para rentabilizar as eventuais forças e oportunidades que o mercado proporciona bem como ao cruzar estes dados com as fraquezas e consequentes ameaças do mercado, torna-se imperativo a retificação destas lacunas através da adoção de medidas específicas.

A primeira medida deveria assentar na contratação de quadros e a ainda o recurso a outsourcing com vista a colmatar as necessidades e carências técnicas da equipa de trabalho, permitindo desta forma uma maior abrangência de conhecimentos e abarcando uma maior área de especialização e, por conseguinte, fortalecendo a posição da RV Consulting, Lda. no mercado onde se pretende inserir.

A segunda medida diz respeito ao reforço e esforço permanente da área comercial. Deverá existir também um foco especialmente forte no papel da estratégia de comunicação de maneira a conciliar a presença no mercado, captando para tanto a atenção do cliente e fidelizando-o aos serviços prestados. Assim sendo, pretende-se assegurar um elevado grau de satisfação e acompanhamento próximo do potencial cliente no antes, durante e pós processo.

3.6.2. Cinco Forças competitivas de Porter

Segundo Porter (1990), devem ser analisados cinco fatores de forma a averiguar a atratividade da organização no mercado. Assim sendo, Porter (1990) analisa metodicamente as possibilidades de ameaças e oportunidades do ambiente envolvente à organização, o que

permite uma reflexão sobre o ambiente interno da organização e possibilita o desenvolvimento de estratégias para fazer proveito destas oportunidades e precaver-se de ameaças de mercado.

O primeiro item aborda a ameaça de novos concorrentes, sendo ponto assente o facto de não existirem grandes barreiras à entrada de novas consultoras no mercado, possibilitando assim o nascimento de empresas concorrentes, pelo que se considera elevada a criação de novos concorrentes.

Este projeto enquadra-se num nicho de mercado no qual o item serviços/produtos substitutos perde relevância dada a dimensão do público-alvo da RV Consulting, Lda em detrimento das restantes organizações concorrentes existentes no mercado. Deste modo, é exetável que estas últimas não entrem em conflito com o público-alvo que se almeja alcançar e fidelizar, existindo aqui uma indubitável oportunidade de nicho de mercado inexplorado e abrangente.

No que diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores, não existe uma clara ameaça de existirem possíveis constrangimentos no que tange ao custo do outsourcing de formadores dado que tanto a RV Consulting, Lda. como os próprios fornecedores não partilham os mesmos objetivos, constituindo nesta medida uma aliança estratégica.

Em relação ao poder de negociação dos clientes pode ser considerada como baixa tendo em conta o mercado com poucos concorrentes e em que a produção de serviços é realizada de uma forma altamente personalizada e com elevada diferenciação e alto padrão. Assim sendo, os potenciais clientes têm baixo poder de negociação em relação aos serviços prestados pela RV Consulting, Lda.

É importante salientar que, tendo em conta o segmento de mercado onde a RV Consulting, Lda. pretende-se inserir, não existe uma rivalidade acentuada entre os demais concorrentes existentes na região pelo que deveria ser estudada a possibilidade de *joint-ventures* que conduziriam a um desenvolvimento do tecido empresarial e, consequentemente, de todas as partes envolvidas.

3.6.3. Estratégia comercial

Como anteriormente referido, a RV Consulting, Lda. visa ter como público-alvo as micro e pequenas empresas, procurando nesta medida, a prestação de um serviço de rigor e

qualidade que muitas vezes é apenas acessível às grandes empresas, sendo-lhes vedado o acesso ao mesmo.

A miríade de serviços que a RV Consulting, Lda. pretende disponibilizar permite às micro e pequenas empresas usufruir de acompanhamento e técnicas de atuação, avaliação e intervenção da mais alta qualidade, a preços acessíveis e de forma personalizada, garantindo assim uma mais-valia para o negócio e contribuindo para obtenção de vantagem competitiva e sustentabilidade futura.

O plano de marketing que a RV Consulting, Lda. pretende levar a cabo assentará numa estratégia por enfoque visando, assim, conquistar uma parcela de mercado atrativa para a organização desenvolver as suas atividades.

O objetivo da estratégia por enfoque é atender as distintas necessidades e preferências dos consumidores quer sejam eles de bens ou de serviços. Assim, torna-se possível oferecer aos potenciais clientes produtos personalizados indo ao encontro das suas necessidades e desejos.

A estratégia de enfoque pode ser considerada ao nível do custo ou então ao nível da diferenciação.

A RV Consulting, Lda. pretende adotar uma estratégia de enfoque em diferenciação na medida em que a mesma pretende buscar uma vantagem baseada na diferenciação para atuar em nichos de mercado, e este passar pela ideia core da organização.

3.6.4. Estratégia de preço

O preço deve ser algo definido de forma a maximizar a rentabilidade.

Assim sendo, e dada a volatilidade do mercado e as suas necessidades, o preço estipulado serve apenas como fio condutor dos serviços prestados e, consequentemente, como referência dos mesmos.

Dado que as necessidades ou desejos dos clientes pode, e certamente vai variar consoante o core business de cada, também os preços para os suprimir irão variar.

A título meramente ilustrativo, o serviço de consultoria será fixado no valor de 35€/hora, a formação em 35€/h, e, por último, Mentoring & Coaching em 50€/h.

3.6.5. Estratégias de comunicação integradas de marketing

As estratégias de promoção e vendas a adotar pela RV Consulting, Lda. assentarão nas seguintes ferramentas do marketing mix:

- Propaganda: a aposta da RV Consulting, Lda., numa fase inicial, passará pela publicidade através das redes sociais que, tendo em conta não representam quaisquer custos de divulgação, são uma plataforma de grande alcance do mais diverso público. Será apostado fortemente na distribuição de *flyers*, cartazes e *spots* publicitários nas rádios locais na medida em que constituem uma boa via de divulgação dos serviços. Posteriormente, a aposta poderá passar por publicidade em jornais ao nível local e nacional.
- Promoção de vendas: estas serão efetuadas nos períodos de menor fluxo de vendas, com vista a manter um fluxo constante ao longo do ano. Existirão promoções comerciais, com descontos em pacotes e quantidades.
- Eventos e experiências: existirá um cuidado por parte da RV Consulting, Lda. de estar presente e patrocinar diversas atividades camarárias, governamentais e de outros grupos locais de forma a criar uma ligação com os elementos citados, bem como com a população local, enquanto divulga a sua marca.
- Relações públicas e publicidade: tem-se em vista criar ligações de cooperação entre os agentes locais bem como com os meios de comunicação social visando assim a promoção e/ou proteção da empresa.
- Marketing direto: como ferramenta de marketing direto serão utilizadas as redes sociais e email de forma a poder estabelecer uma comunicação direta, quer com os clientes específicos quer com os potenciais de forma a estabelecer um diálogo que suprima alguma dúvida existente ou que alicie na aquisição dos serviços prestados.

- Marketing interativo: a criação de vídeos interativos/explicativos nas redes sociais provocam uma interação entre cliente e a empresa, destinando-os a envolver (de forma direta e indireta) os potenciais clientes, aumentando desta forma a conscientização e, por conseguinte, melhorando a imagem ou gerando vendas de serviços.
- Marketing boca a boca: como consequência da prestação de serviços de qualidade, a comunicação de uma pessoa para outra, sendo ela verbal, escrita ou eletrônica, reflete os méritos empresariais ou as experiências de compra ou uso dos serviços. Tal representa uma ferramenta de grande importância não só no que concerne ao marketing da empresa, como a construção de uma imagem positiva da mesma e maior magnetismo de potenciais clientes.
- Vendas pessoais: interações pessoais com um ou mais potenciais clientes e com o propósito de apresentar os seus serviços, responder a perguntas e estimular a venda. Tal situação apresenta-se como uma oportunidade única de eliminar quaisquer dúvidas quanto ao serviço prestado e ainda angariar clientes e, até mesmo, fidelizá-los.

As vendas presenciais trazem inúmeras vantagens, essencialmente, devido ao contato próximo com o cliente e ao diálogo ocorrido onde facilmente é percebido os interesses e desejos do cliente, sendo que tal permite oferecer os pacotes mais adequados ou criar um pacote personalizado para suprimir as necessidades/desejos do potencial cliente.

3.6.6. Alianças estratégicas

O serviço prestado pela RV Consulting, Lda., tendo em conta o nicho de mercado do seu público-alvo, pretende alicerçar-se numa aliança estratégica com as demais consultoras que operam no mercado. Consultoras estas cujo público-alvo difere do público-alvo da RV Consulting, Lda.

Esta parceria é importante na medida em que as demais consultoras ajudam, potencialmente, a aumentar os recursos disponíveis.

Melhor dizendo, a RV Consulting, Lda. será uma organização pequena e, portanto, há certos mercados que não será possível alcançar numa fase tão embrionária. Tal deve-se, essencialmente, ao facto de a equipa ser constituída por apenas dois elementos e por estarem limitados geograficamente.

Formar parcerias nesta situação poderá constituir uma mais-valia para a RV Consulting, Lda. visto que a empresa desenvolverá a sua atividade com o apoio dos recursos dos demais, com o público-alvo dos demais, com o conhecimento dos demais e, por conseguinte, conseguindo alcançar mais áreas e mais público.

Para as restantes consultoras pode também se estabelecer uma mais-valia trabalhar com a RV Consulting, Lda. tendo em conta que elas não se encontram inseridas nesse nicho de mercado, emergindo deste tipo de situações uma espécie de marketing.

3.6.7. Plano de atividades

De forma a ilustrar o desenvolvimento do pré e do pós abertura de atividade e ainda a componente da estratégia envolta no presente processo, optou-se, como anteriormente referido, por desenhar um Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt	Out. 2020	Nov. 2020	Dez. 2020	Jan. 2021	Fev. 2021	Mar. 2021	Abr. 2021
Plano de marketing	x	x	x				
Arrendar espaço			x				
Abertura da atividade				x			
Reforço do plano de marketing					x	x	x
Presenças em feiras de emprego e empreendedorismo							x
Acompanhamento do fecho das primeiras consultorias e avaliação						x	

Tabela 19. Diagrama de Gantt da RV Consulting, Lda.

Fonte: elaboração própria

4. Análise financeira

O plano financeiro tem como objetivo materializar através da natureza numérica os vários pressupostos e movimentos estratégicos que a empresa realiza tendo em conta a solidificação dos objetivos organizacionais.

O plano na qual assenta a análise financeira procura expor e explicar os vários constituintes da força “vendas” e os seus respetivos custos, a composição dos fornecimentos e serviços externos aos quais a RV Consulting, Lda. se debruça como forma de complementar as suas operações mensais, a estrutura de gastos relativa ao capital humano que é essencial para garantir a contínua conceção dos serviços associados, os níveis de investimentos anuais necessários para dar resposta aos patamares de vendas previstos, o financiamento utilizado para assegurar o montante de investimento inicial e as exposição de vários mapas como é o caso da demonstração de resultados provisionais, cash-flows e balanço provisional e, bem assim, de indicadores económicos que assumem a forma de rácios que traduzem o conjunto de pressupostos em resultados concretos.

Visando uma melhor estruturação e, por conseguinte, um melhor entendimento das várias dimensões que compõe a natureza financeira da RV Consulting, Lda. Recorreu-se do documento Excel fornecido pelo IAPMEI destinado à elaboração de planos financeiros.

4.1. Análise da viabilidade do projeto

4.1.1. Composição do investimento

O investimento da RV Consulting, Lda. está subdividido pelas seguintes rubricas:

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Equipamento Básico	1 416					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	945					
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	2 361					
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial	562					
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	562					
Total Investimento	2 923					
IVA (23%)	543					

Tabela 20. Investimento

Fonte: adaptado do IAPMEI

O equipamento constante das rubricas do quadro anterior são os seguintes:

Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	945	945	945	945	945	945
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial	562	562	562	562	562	562
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	562	562	562	562	562	562
Total	2 923	2 923	2 923	2 923	2 923	2 923

Tabela 21. Ativos fixos tangíveis e intangíveis

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.2. Cobertura do investimento

O financiamento do projeto em epígrafe será suportado totalmente pelos seus sócios conforme se pode verificar através da análise do seguinte quadro:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investimento	3 881	-103	221	105	111	40
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	3 900	-100	200	100	100	
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	9 907	4 620	8 222	9 834	11 550	11 982
Capital	4 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
Total	13 907	4 620	8 222	9 834	11 550	11 982

Tabela 22. Financiamento (em euros)

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.3. Pressupostos das projeções económico-financeiro

Assente no intuito de uma melhor estruturação e entendimento de várias dimensões que compõe a natureza financeira da RV Consulting Lda. coexistiu o recorro ao documento excel fornecido pelo IAPMEI destinado à elaboração de planos financeiros.

A presente análise foi elaborada segundo um horizonte temporal de 5 anos, ou seja, para os anos compreendidos entre 2021 e 2026. Na análise efetuada foi assumido como ano base 2021.

Ela será desenvolvida assente nos preços correntes e os valores apresentados são expressos em euros (€).

Importa referir que se prevê um crescimento que acompanhe a taxa de inflação homóloga igual ou inferior a 2%.

Para além dos pressupostos conjunturais mencionados, foram tidos em linha de conta pressupostos funcionais.

Assim, através da seguinte tabela é possível constatar os vários pressupostos económico-financeira da RV Consulting Lda.

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2021	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1.0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1.0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0.0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4
Taxa de IVA - Vendas	23.00%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23.00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23.00%	
Taxa de IVA - FSE	23.00%	
Taxa de IVA - Investimento	23.00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23.75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23.75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11.00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11.00%	
Taxa média de IRS	15.00%	
Taxa de IRC	21.00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0.50%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5.00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	8.00%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0.25%	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	5.00%	
Beta U de empresas de referência	100.00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0.00	

Tabela 23. Pressupostos do plano financeiro

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.4. Rendimentos

Os rendimentos provisionais estimados foram calculados a preços correntes e emergiram tendo por base a dimensão do público-alvo existente no distrito de Santarém.

Assim sendo, determinou-se o valor hora da prestação de serviços, quer ao nível da consultoria que ao nível da gestão de recursos humanos, no montante de € 40.00.

Prestações de serviços – mercado nacional	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Consultoria	35 200	38 720	42 592	44 722	46 958	48 132
Taxa de crescimento		10.00%	10.00%	5.00%	5.00%	2.50%
Gestão de Recursos Humanos	16 600	18 260	20 086	21 090	22 145	22 698
Taxa de crescimento		10.00%	10.00%	5.00%	5.00%	2.50%

Tabela 24. Prestação de serviços

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.5. Fornecimento e serviços externos

Assumindo os valores sobre uma perspetiva mensal, ou seja, 12 meses e uma taxa de 2% em crescimento de ano para ano obteve-se o cenário descrito na tabela 25.

Importa ainda referir que a análise da evolução previsional dos fornecimentos e serviços externos foi efetuada de acordo com os seguintes parâmetros:

- Indexação à taxa de inflação previsional;
- Indexação ao crescimento estimado.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
N.º Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	23.0%	100.0%		100.00	1200.00	1224.00	1248.48	1273.45	1298.92	1324.90
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23.0%	100.0%								
Publicidade e propaganda	23.0%	100.0%								
Vigilância e segurança	23.0%	100.0%								
Honorários	23.0%	100.0%								
Comissões	23.0%	100.0%								
Conservação e reparação	23.0%	100.0%								
Materiais										

Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23.0%	100.0%								
Livros e documentação técnica	23.0%	100.0%								
Material de escritório	23.0%	100.0%		75.00	900.00	918.00	936.36	955.09	974.19	993.67
Artigos para oferta	23.0%	100.0%		20.00	240.00	244.80	249.70	254.69	259.78	264.98
Energia e fluídos										
Eletricidade	23.0%	100.0%		40.00	480.00	489.60	499.39	509.38	519.57	529.96
Combustíveis	23.0%	100.0%								
Água	6.0%	100.0%		20.00	240.00	244.80	249.70	254.69	259.78	264.98
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e estadas	23.0%	100.0%		150.00	1800.00	1836.00	1872.72	1910.17	1948.38	1987.35
Transportes de pessoal	23.0%	100.0%								
Transportes de mercadorias	23.0%	100.0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23.0%	100.0%		250.00	3000.00	3060.00	3121.20	3183.62	3247.30	3312.24
Comunicação	23.0%	100.0%		26.00	312.00	318.24	324.60	331.10	337.72	344.47
Seguros	23.0%	100.0%								
Royalities	23.0%	100.0%								
Contencioso e notariado	23.0%	100.0%								
Despesas de representação	23.0%	100.0%								
Limpeza, higiene e conforto	23.0%	100.0%		10.00	120.00	122.40	124.85	127.34	129.89	132.49
Outros serviços	23.0%	100.0%								
TOTAL FSE					8292.00	8457.84	8627.00	8799.54	8975.53	9155.04

FSE – Custos fixos	8 292.00	8 457.84	8 627.00	8 799.54	8 975.53	9 155.04
Total FSE	8 292.00	8 457.84	8 627.00	8 799.54	8 975.53	9 155.04
IVA	762.36	777.61	793.16	809.02	825.20	841.71
FSE + IVA	8 054.36	8 235.45	9 420.16	9 608.56	9 800.73	9 996.75

Tabela 25. Fornecimento de bens e serviços

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.6. Gastos com o pessoal

A tabela 26. expõe o conjunto de gastos que a RV Consulting Lda. materializa sobre a sua força laboral – os colaboradores.

Para o apuramento deste gasto foram tidos em linha de conta os seguintes fatores:

- Taxa de crescimento estimada dos salários para os anos em estudo;
- Encargos com a segurança social;
- Seguro de acidentes de trabalho;
- Subsídio de alimentação.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	12	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
Total	2	2	2	2	2	2

Remuneração base mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direção	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104
Administrativa						
Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - total Colaboradores	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direção	24 000	33 320	33 986	34 666	35 359	36 067
Administrativa						
Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Outros Gastos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social						
Órgãos Sociais (23.74%)	5 700	7 914	8 072	8 233	8 398	8 566
Pessoal (23.75%)						
Seguros Acidentes	120	167	170	173	177	180

<i>Outros Gastos</i>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
de Trabalho (0.50%)						
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia (105.00)						
N.º meses subsidiam alimentação (meses)						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
Total outros gastos	5 820	8 080	8 242	8 407	8 575	8 746

Total gastos com pessoal	29 820	41 400	42 228	43 073	43 934	44 813
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<i>Quadro resumo</i>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações						
Órgãos Sociais	24 000	33 320	33 986	34 666	35 359	36 067
Pessoal						
Encargos sobre remunerações	5 700	7 914	8 072	8 233	8 398	8 566
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	120	167	170	173	177	180

Quadro resumo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de ação social						
Outros gastos com pessoal						
Total gastos com pessoal	29 820	41 400	42 228	43 073	43 934	44 813

Retenções Colaboradores	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração (11%)	2 640	3 665	3 739	3 813	3 890	3 967
Outro Pessoal (11%)						
Retenção IRS Colaborador (15%)	3 600	4 998	5 098	5 200	5 304	5 410
Total Retenções	6 240	8 663	8 836	9 013	9 193	9 377

Tabela 26. Gastos com o pessoal

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.7. Depreciações e amortizações

As depreciações e amortizações foram calculadas de acordo com o regime estabelecido no Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, usando a metodologia das taxas constantes.

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4.00%
Outras propriedades de investimento	20.00%
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10.00%
Equipamento Básico	12.50%
Equipamento de Transporte	25.00%
Equipamento Administrativo	20.00%
Equipamentos biológicos	20.00%

Taxas de Depreciações e amortizações	
Outros ativos fixos tangíveis	20.00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de desenvolvimento	33.333%
Programas de computador	33.333%
Propriedade industrial	20.000%
Outros ativos intangíveis	33.333%

N.º meses atividade primeiro ano	12
----------------------------------	----

Total Depreciações & Amortizações	478	478	478	478	478	177
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	366	732	1 098	1 464	1 830	2 007
Ativos Intangíveis	112	225	337	450	562	562
TOTAL	478	957	1 435	1 914	2 392	2 569

Valores Balanço	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	1 995	1 629	1 263	897	531	354
Ativos Intangíveis	450	337	225	112		
TOTAL	2 445	1 966	1 488	1 009	531	354

Tabela 27. Depreciações e amortizações

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.1.8. Demonstrações de resultados líquidos

A demonstração de resultados provisional é um instrumento financeiro que auxilia no apuramento dos resultados gerados pelo negócio, calculados pela diferença entre os proveitos e os custos obtidos em cada exercício económico.

Além disso, a demonstração de resultados permite conhecer os diferentes resultados gerados, a natureza e peso relativo dos distintos custos na formação de resultados, analisar nas variações entre os deferentes proveitos e custos e ainda avaliar a viabilidade e rentabilidade económica de determinado empreendimento.

A Demonstração de Resultados Líquidos é apresentada em termos absolutos, onde os valores foram calculados com base nos preços constantes definidos previamente.

A seguinte tabela apresenta o conjunto de resultados obtidos para a realidade negocial da RV Consulting, Lda.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	51 800	56 980	62 678	65 812	69 102	70 830
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	8 292	8 458	8 627	8 800	8 976	9 155
Gastos com o pessoal	29 820	41 400	42 228	43 073	43 934	44 813
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	1 274	1 402	1 542	1 619	1 700	1 742
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	12 414	5 720	10 281	12 321	14 493	15 120
Gastos/reversões de depreciação e amortização	478	478	478	478	478	177
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	11 935	5 242	9 803	11 842	14 015	14 943
Juros e rendimentos similares obtidos	69	93	147	206	275	346
Juros e gastos similares suportados						
Resultados antes dos impostos	12 005	5 335	9 949	12 048	14 290	15 289
Imposto sobre o rendimento do período	2 521	1 120	2 089	2 530	3 001	3 211
Resultado líquido do período	9 484	4 215	7 860	9 518	11 289	12 078

Tabela 28. Demonstração de resultados provisional

Fonte: Adaptado do IAPMEI

A demonstração de resultados manifesta efeitos oscilatórios, assim espera-se que o resultado líquido seja positivo, sendo que no primeiro ano este seja aproximadamente de € 9 484.00 e no ano seguinte irá ser € 4 215.00.

Esta diminuição emerge do facto de ter despesas salariais de 14 meses em vez de 12 como no ano anterior, e com reflexo durante o terceiro ano.

No quarto e quinto ano os resultados positivos crescem.

4.1.9. Balanços provisionais

O balanço provisional é um documento que resulta da interligação entre três planos, ou seja, o plano financeiro de curto prazo, plano de investimentos e orçamento de tesouraria.

O balanço provisional é importante na medida em que remete para a possibilidade em avaliar o impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro que pode ser quantificado por via da autonomia financeira ou da solvabilidade total.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo						
Activo Não Corrente	2 445	1 966	1 488	1 009	531	354
Ativos fixos tangíveis	1 995	1 629	1 263	897	531	354
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	450	337	225	112		
Investimentos financeiros						

Activo corrente	17 961	21 888	31 558	42 212	54 676	67 278
Inventários						
Clientes	4 035	3 164	2 207	909	-454	-2 019
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	13 926	18 724	29 351	41 303	55 130	69 297
Total activo	20 406	23 855	33 046	43 221	55 207	67 632

Capital próprio						
Capital realizado	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		9 484	13 699	21 558	31 077	42 366
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	9 484	4 215	7 860	9 518	11 289	12 078
Total do capital próprio	13 484	17 699	25 558	35 077	46 366	58 444

Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões						

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						

Passivo corrente	6 923	6 156	7 488	8 145	8 841	9 188
Fornecedores	755	770	785	801	817	833
Estado e Outros Entes Públicos	6 168	5 386	6 703	7 344	8 025	8 355
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						

Total passivo	6 923	6 156	7 488	8 145	8 841	9 188
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Total passivo + Capitais próprios						
	20 406	23 855	33 046	43 221	55 207	67 632

Tabela 29. Balanço provisional

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.2. Rentabilidade e risco

4.2.1. Fundo de Maneio

O Fundo de Maneio constitui uma importante ferramenta no que diz respeito à análise financeira e é inerente ao ativo corrente que é financiado por capitais permanentes.

Por outras palavras, é um valor que corresponde a uma margem de segurança em termos financeiros na medida em que traduz uma parcela dos capitais permanentes exigíveis apenas a médio e longo prazo e financia o ativo corrente com um grau de liquidez a curto prazo.

Assim sendo, quanto maior o valor, maior a confiança de que a atividade dos promotores será capaz de realizar dinheiro para cumprir os seus compromissos.

O Fundo de Maneio é importante também porque corresponde ao montante necessário para assegurar a atividade normal e destina-se à cobertura financeira de elementos tais como:

- Reserva de segurança de tesouraria;
- Crédito normal a conceder aos clientes;

É importante referir que ao montante obtido com o somatório destas despesas haverá que deduzir os créditos normais a obter junto dos fornecedores.

Em suma, o Fundo de Maneio são as necessidades menos os recursos, ou seja, vai ser a reserva de segurança da tesouraria mais o valor que se vai receber dos clientes mais o valor em inventários, que dá um total de € 5 360.00 menos as dividas aos fornecedores e ao estado, num total de € 4 402.00 que dá um resultado de € 958.00.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	50	50	50	50	50	50
Clientes	5 310	5 840	6 424	6 746	7 083	7 260
Inventários						

Total	5 360	5 890	6 474	6 796	7 133	7 310
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	755	770	785	801	817	833
Estado	3 647	4 266	4 613	4 814	5 024	5 144

Total	4 402	5 036	5 398	5 615	5 840	5 977
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fundo Maneio Necessário	958	855	1 076	1 181	1 293	1 333
--------------------------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Investimento em Fundo de Maneio	958	-103	221	105	111	40
--	------------	-------------	------------	------------	------------	-----------

Estado	3 647	4 266	4 613	4 814	5 024	5 144
SS	695.00	827.05	843.59	860.46	877.67	895.22
IRS	300.00	357.00	364.14	371.42	378.85	386.43
IVA	2 652.16	3 081.95	3 405.70	3 581.93	3 767.09	3 862.30

Tabela 30. Investimento em fundo de maneio necessário

Fonte: Adaptado do IAPMEI

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investimento	3 881	-103	221	105	111	40
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	3 900	-100	200	100	100	

Fontes de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos	9 907	4 620	8 222	9 834	11 550	11 982
Capital	4 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
Total	13 907	4 620	8 222	9 834	11 550	11 982

Tabela 31. Financiamento

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.2.2. Cash Flow/Pay back

O grau de capacidade do projeto de investimento gerar receitas, visando cobrir as despesas efetuadas com a sua realização e funcionamento, assegura a obtenção de lucro futuro.

Neste sentido, torna-se imperativo apurar os fluxos anuais gerados pela exploração do projeto, designadamente, aqueles que devem ser comprados com as despesas realizadas.

Estes fluxos anuais ao longo do período de vida do projeto de investimento designa-se por cash flow.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	9 429	4 141	7 744	9 355	11 071	11 805
Depreciações e amortizações	478	478	478	478	478	177
Provisões do exercício	9 907	4 620	8 222	9 834	11 550	11 982

Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-958	103	-221	-105	-111	-40

Cash Flow de Exploração	8 950	4 723	8 001	9 729	11 438	11 941
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-2 923					

Free cash-flow	6 026	4 723	8 001	9 729	11 438	11 941
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Cash Flow acumulado	6 026	10 749	18 750	28 479	39 917	51 859
----------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Tabela 32. Mapa de cash flows operacionais

Fonte: Adaptado do IAPMEI

O valor residual do investimento foi estimando em função do seu valor não amortizado no fim do último ano previsional.

Na perspectiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	6 026	4 723	8 001	9 729	11 438	11 941	1 240

Taxa de atualização Ru = RF+Bu*(Rm-Rf)	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Fator de atualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-

Na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
--	------	------	------	------	------	------	------

Fluxos atualizados	6 026	4 487	7 222	8 342	9 317	9 239	959
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

Fluxos atualizados acumulados	6 026	10 513	17 735	26 077	35 394	44 633	45 592
-------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Valor Atual Líquido (VAL)	45 592						
---------------------------	--------	--	--	--	--	--	--

Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
-------------------------------	-------	--	--	--	--	--	--

Pay Back period (arred ano inteiro)	0						
-------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	6 026	4 723	8 001	9 729	11 438	11 941	1 240

WACC	5.25%	5.26%	5.26%	5.27%	5.27%	5.28%	5.28%
Fator de atualização	1	1.053	1.108	1.166	1.228	1.292	-

Fluxos atualizados	6 026	4 487	7 222	8 342	9 317	9 239	959
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

Fluxos atualizados acumulados	6 026	10 513	17 735	26 077	35 394	44 633	45 592
-------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Valor Atual Líquido (VAL)	45 592						
---------------------------	--------	--	--	--	--	--	--

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						

Pay Back period (arred ano inteiro)	0						
-------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Na perspetiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	6 026	4 723	8 001	9 729	11 438	11 941	1 240

Taxa de juro de ativos sem risco	0.25%	0.26%	0.26%	0.27%	0.27%	0.28%	0.28%
Prémio de risco de mercado	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5.25%	5.26%	5.26%	5.27%	5.27%	5.28%	5.28%
Factor actualização	1	1.053	1.108	1.166	1.228	1.292	-

Fluxos Atualizados	6 026	4 487	7 222	8 342	9 317	9 239	33 230
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Fluxos atualizados acumulados	6 026	10 513	17 735	26 077	35 394	44 633	77 863
-------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Valor Atual Líquido (VAL)	77 863						
---------------------------	--------	--	--	--	--	--	--

Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
-------------------------------	-------	--	--	--	--	--	--

Na perspectiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pay Back period	0	Anos					

Cálculo do WACC	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	13 484	17 699	25 558	35 077	46 366	58 444
TOTAL	13 484	17 699	25 558	35 077	46 366	58 444
% Passivo remunerado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
% Capital Próprio	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Beta $p = B_u * (1 + (1 - t) * CA/CP)$	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000
Custo						
Custo Financiamento	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Custo financiamento com efeito fiscal	6.32%	6.32%	6.32%	6.32%	6.32%	6.32%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p * (R_m - R_f)$	5.25%	5.26%	5.26%	5.27%	5.27%	5.28%
Custo ponderado	5.25%	5.26%	5.26%	5.27%	5.27%	5.28%

Tabela 33. Avaliação do projeto/empresa

Fonte: Adaptado do IAPMEI

O Período de recuperação do Investimento (PayBack) destina-se a determinar o tempo de recuperação do capital investido, ou seja, o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizado e acumulado durante o período de vida do projeto.

Trata-se, essencialmente, de um critério de avaliação de risco.

Perante os valores previsionais utilizados, o PayBack é atingido no ano inicial do investimento, ou seja, não é necessário tempo de recuperação do capital investido na medida em que o projeto é altamente rentável.

4.2.3. Indicadores de apoio à análise e à gestão

O quadro seguinte faz então referência aos indicadores supracitado assentes na RV Consulting – Consultoria e Gestão de Recursos Humanos, Lda.

Indicadores económicos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	10%	5%	5%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	18%	7%	13%	14%	16%	17%

Indicadores económicos e financeiros	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	46%	18%	24%	22%	20%	18%
Rendibilidade do Ativo	58%	22%	30%	27%	25%	22%
Rotação do Ativo	254%	239%	190%	152%	125%	105%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	70%	24%	31%	27%	24%	21%

Indicadores financeiros	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	66%	74%	77%	81%	84%	86%
Solvabilidade Total	295%	387%	441%	531%	624%	736%

Indicadores de liquidez	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	2.59	3.56	4.21	5.18	6.18	7.32
Liquidez Reduzida	2.59	3.56	4.21	5.18	6.18	7.32

Indicadores de risco de negócio	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	43 508	48 522	54 051	57 012	60 127	61 675
Grau de Alavanca Operacional	365%	926%	551%	481%	429%	413%
Grau de Alavanca Financeira	99%	98%	99%	98%	98%	98%

Tabela 34. Principais indicadores

Fonte: Adaptado do IAPMEI

A autonomia financeira indica o grau de cobertura do ativo líquido por capitais próprios, neste caso, o valor do ano 1 é superior a 33%, indicando assim que é bom.

É de referir que ao longo dos anos previsionais em estudo este valor é crescente, o que traduz uma crescente independência financeira perante os credores.

A Solvabilidade Total indica a capacidade da empresa em satisfazer os compromissos no longo prazo, ou seja, a solvabilidade é igual aos capitais próprias a dividir pelos capitais alheios.

E neste estudo de viabilidade estima-se que os ativos têm capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para pagar todas as dívidas da empresa, ao longo dos 5 anos do projeto.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	51 800.00	56 980.00	62 678.00	65 811.90	69 102.50	70 830.06
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta de Contribuição	51 800.00	56 980.00	62 678.00	65 811.90	69 102.50	70 830.06
Ponto Crítico	38 590.46	50 336.40	51 333.56	52 350.74	53 388.02	54 144.80

Tabela 35. Ponto crítico operacional provisional

Fonte: Adaptado do IAPMEI

4.3. Conclusões

Este capítulo da investigação deu a conhecer os vários elementos da força “vendas” e os seus respetivos custos, a composição dos fornecimentos e serviços externos aos quais a RV Consulting, Lda. se apoia visando complementar as operações mensais, os gastos relativos aos colaboradores e aos serviços prestados, os níveis de investimentos anuais necessários para dar resposta aos patamares de vendas previstos, o financiamento utilizado para assegurar o montante de investimento inicial e a exibição de vários mapas como é o caso da demonstração de resultados provisionais, cash-flows e balanço provisional e, bem assim, de indicadores económicos que assumem a forma de rácios que traduzem o conjunto de pressupostos em resultados concretos.

Por outras palavras, esmiuçou-se os objetivos financeiros e os objetivos não-financeiros da RV Consulting, Lda. e elaborou-se também uma análise de forma a prever os custos associados ao investimento inicial da RV Consulting, Lda. e, bem assim, quais os seus financiadores.

Por último, produziu-se o modelo financeiro da organização em questão e estudou-se e expõe-se a análise e viabilidade económica/financeira da RV Consulting, Lda.

Pelo exposto, a RV Consulting – Consultoria e Gestão de Recursos Humanos, Lda., segundo o estudado no presente modelo de negócios, exhibe total exequibilidade para puder dinamizar e vingar no mercado onde se pretende inserir e, por conseguinte, obtenção de lucros.

5. Considerações finais, limitações e sugestões para o futuro

Neste último capítulo pretende-se elencar as considerações finais que emergem deste estudo e, bem assim, os resultados obtidos.

Finalmente, serão dadas a conhecer as limitações do presente projeto e apresentadas sugestões para futuros projetos.

5.1. Considerações finais

A importância do empreendedorismo é incontestável. O empreendedorismo foi alvo de vários estudos e contributos sendo que, atualmente, constitui um elemento identificador e fomentador do crescimento económico e da inovação.

O estudo do conceito de empreendedorismo é interessante e relevante na medida em que este processo de implementação de novas ideias ou melhoramento das ideias já executadas é mencionado por várias vezes no decorrer dos tempos, considerando muitos autores a existência de atitudes empreendedoras desde o início da vida humana.

Atualmente, as economias assentam numa forte competitividade e neste sentido surge o empreendedorismo para colmatar as diversas necessidades existentes no seio das organizações. E, é nesta medida que emerge a necessidade de incentivar e promover a figura do empreendedor como a parte nuclear e motor do processo empreendedor.

Uma medida com vista à identificação e promoção de um individuo empreendedor consiste no ensino do empreendedorismo nas escolas, designadamente, universidades, constituindo assim um instrumento ao reconhecimento e aquisição de oportunidades viáveis para a economia.

Assim, o empreendedorismo pode ser considerado como um elemento constitutivo da autorrealização dos indivíduos. Melhor dizendo, possibilita o alcance do desenvolvimento económico e social através da oportunidade e da ligação com as características do empreendedor, sejam elas naturais ou de influência externa.

Para além do mais, o empreendedorismo contribui para a formação de emprego, para o estímulo à inovação e à criatividade, a obtenção de lucro financeiro e benefícios e estabelece, cada vez mais, uma opção profissional para muitos indivíduos empreendedores.

Ao longo da revisão bibliográfica plasmada no capítulo 2, emergiu conceitos como o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade e que segundo Amorim (2013) em ambas a forma de empreendedorismo se torna imperativo que as organizações estejam dotadas de indivíduos empreendedores para obter vantagem competitiva.

Guerra (2014) corrobora o plasmado por Amorim ao declarar que, tendo em conta os mercados altamente competitivos, os negócios de sucesso são intrínsecos àquelas organizações que detêm o conhecimento dos seus colaboradores.

Conclui-se também a presença de alguns aspetos que potenciam o processo empreendedor, designadamente, a disponibilidade de recursos financeiros, as políticas governamentais existentes face à criação de novas empresas, a existência ou não de programas governamentais que apoiem diretamente os novos negócios, a existência de educação e formação direcionada para o empreendedorismo, o grau de acesso a programas de investigação e desenvolvimento, a existência de uma infraestrutura comercial e profissional e o seu acesso e ainda as normas culturais e sociais existente no meio onde se pretende desenvolver a atividade empreendedora.

Pelo conseguinte, o empreendedorismo é fundamental para a identificação, desenvolvimento e solução de possíveis problemas que possam existir no seio das populações e proporciona uma melhor qualidade de vida a todos os atores envolvidos.

Para tanto, importa também que esta temática seja promovida por intermédio das escolas, designadamente, através do ensino superior.

É num contexto assente no empreendedorismo que emerge o plano de negócios.

Um plano de negócios, como descrito no capítulo 3 do presente projeto, constitui uma ferramenta importante à atração de potenciais financiadores, parceiros e colaboradores essenciais ao desenvolvimento da atividade empresarial.

Por outras palavras, o plano de negócios é um importante documento cuja função é essencialmente suportar a criação de um novo negócio ou um negócio já existente. Assim sendo, o plano de negócios estabelece uma poderosa ferramenta para as empresas desde o seu nascimento até à sua maturidade.

O citado documento é relevante ao empreendedorismo na medida em que faz uso dos recursos humanos e financeiros tendo em conta os seus pontos-chave, identificado

oportunidades de negócio e antevendo eventuais dificuldades com o objetivo de criar e manter uma empresa saudável em ambiente competitivo.

O plano de negócios da RV Consulting, Lda. resulta da ideia de planificar um possível negócio que vise trazer uma maior e nova energia à área da gestão dos recursos humanos e consultoria, inicialmente no distrito de Santarém, e colmatar a carência no que tange a este tipo de organizações cujo público-alvo são as micro e pequenas empresas.

O plano de negócios da empresa que se pretende constituir foi pautado por referências bibliográficas e contribuiu assim para uma melhor perceção das fases de investigação, de estratégia e de análise que precedem o estudo da organização e que o torna imprescindível para a elaboração do projeto.

A escolha deste tema em particular teve como objetivo nuclear a agrupação das diferentes ferramentas que na sua natureza permitem uma maior perceção, planificação, estruturação e construção através das linhas de um plano de negócios, de um movimento empreendedor que tem por base uma ideia pessoal.

O capítulo 4 diz respeito ao plano financeiro da RV Consulting, Lda. e teve como objetivo a materialização da natureza numérica dos vários pressupostos e movimentos estratégicos que a organização pretende levar a cabo aquando da solidificação dos seus objetivos organizacionais.

A análise financeira efetuada pretendeu expor e explicar os vários elementos da força “venda” e os seus respetivos custos, a composição dos fornecimentos e serviços externos nas quais a RV Consulting, Lda. pretende se debruçar visando complementar as suas operações mensais, a estrutura de gastos relativa ao capital humano, ao financiamento necessário e as exposições de vários mapas.

Na esteira do supracitado, para uma melhor estruturação e um melhor entendimento das várias dimensões que compõe a natureza financeira da RV Consulting, Lda. recorreu-se ao documento Excel fornecido pelo IAPMEI destinado à elaboração de planos financeiros.

A análise financeira foi elaborada tendo em conta um horizonte temporal de cinco anos relativamente aos anos 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 e 2026.

Foi ainda desenvolvida tendo em conta os preços correntes e para além dos pressupostos conjunturais mencionados, foram tidos em linha de conta pressupostos funcionais.

Produziu-se, assim, o modelo financeiro da organização em questão e estudou-se, expôs-se e analisou-se a viabilidade económica/financeira da RV Consulting, Lda.

Importa fazer referência ao Resultado da Demonstração de Resultados Provisional que constitui o apuramento dos resultados gerados pelos negócios, calculados pela diferença entre os proveitos e os custos obtidos em cada exercício económico.

A Demonstração de Resultados da RV Consulting, Lda. é francamente positiva apesar de se verificar uma ligeira diminuição no primeiro ano, mas tal é devido ao facto de ter despesas salariais de 14 meses em vez de 12 como no ano anterior, e com reflexo durante o terceiro ano.

O Fundo de Maneio constitui uma outra ferramenta.

O Fundo de Maneio é importante também porque corresponde ao montante necessário para assegurar a atividade normal e destina-se à cobertura financeira de elementos, designadamente, à reserva de segurança de tesouraria e ao crédito normal a conceder aos clientes.

Por outras palavras, o Fundo de Maneio são as necessidades menos os recursos, ou seja, vai ser a reserva de segurança da tesouraria mais o valor que se vai receber dos clientes mais o valor em inventários. No primeiro ano, a RV Consulting, Lda. apresenta um total de € 5 360.00 menos as dividas aos fornecedores e ao estado, num total de € 4 402.00 que dá um resultado de € 958.00.

No que tange ao período de recuperação do investimento, ou seja, PayBack, perante os valores provisionais utilizados, este atingido no ano inicial do investimento, ou seja, não é necessário tempo de recuperação do capital investido na medida em que o projeto é altamente rentável.

A autonomia financeira, por seu turno, indica o grau de cobertura do ativo líquido por capitais próprios, que, no caso da RV Consulting, Lda, o valor do ano 1 é superior a 33%, indicando assim que é bom.

Denota-se que ao longo dos anos em estudo, o valor da autonomia financeira é crescente e tal facto traduz uma progressiva independência financeira face aos credores.

Um outro indicador plasmado na presente investigação é a Solvabilidade Total. Esta indica a capacidade da empresa em satisfazer as obrigações a longo prazo.

E neste estudo de viabilidade estima-se que os ativos têm capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para pagar todas as dívidas da empresa, ao longo dos 5 anos do projeto o que é um ótimo resultado.

Assim sendo, face aos resultados obtidos, conclui-se que RV Consulting – Consultoria e Gestão de Recursos Humanos, Lda., na presença deste modelo de negócios, apresenta total viabilidade e rentabilidade para poder dinamizar e vingar no mercado onde se pretende inserir.

5.2. Limitações do projeto

No íntimo, este projeto revela-se muito fácil de desenvolver e com diminuto risco financeiro.

Todavia, prevê-se uma grande limitação neste projeto e esta diz respeito essencialmente ao público-alvo da RV Consulting – Consultoria e Gestão de Recursos Humanos, Lda.

Na maior parte dos casos, as micro e pequenas empresas são empresas familiares e com pouco poder económico. Neste sentido, antevê-se uma certa reticência por parte dos empresários na aquisição de prestação de serviços da RV Consulting, Lda.

Assim sendo, a RV Consulting apostará na formação dos colaboradores na área de vendas e marketing.

Por último, uma outra importante limitação do projeto de investigação.

Não se fez um estudo exaustivo do público-alvo, designadamente, considerar as suas características e as suas principais necessidades, podendo o mesmo, e devendo, em futuras investigações, incorporar novos fatores e novas variáveis de forma a garantir uma maior amplitude do trabalho de investigação realizado.

5.3. Sugestões para futuros projetos

Como sugestões para futuros projetos, a RV Consulting pretende desenvolver novos projetos, designadamente, um estudo profundo e detalhado sobre os atuais e os potenciais clientes de forma a se tornar mais eficiente no desenvolvimento da sua atividade.

Para além do mais, a RV Consulting pretende ainda desenvolver novos produtos substitutos inovadores, igualmente certificados e que contribuem para o seu crescimento visando acompanhar as necessidades existentes no mercado de trabalho.

Bibliografia

Acs, Z. J. & Stough, R. R. (2008). *Introduction to public policy in an entrepreneurial society. Public Policy in an Entrepreneurial Economy*. Springer, Nova Iorque, pp. 1-22

Acs, Z. J., O'Gorman, C., Szerb, L. & Terjesen, S. (2007). *Could the Irish miracle be repeated in Hungary?* Small Business Economics, vol. 28(2-3), pp. 123-142

Aibdeljalil, E. (2005). *Guide to Develop Business Plan*. Chamber of Commerce & Industry, Dubai

Almeida, P. J. (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos tangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento* (dissertação de mestrado). Lisboa: Instituto Superior Técnico

Ashoka. (2013). *O perfil dos Empreendedores Sociais da Ashoka*. Consultado em 17 de julho de 2019. Disponível em <https://www.ashoka.org/en-PT/focus/social-entrepreneurship>

Audretsch, D. B., Grilo, I. & Thurik, A. R. (2007). *Explaining entrepreneurship and the role of policy: A framework. Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 1-17

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C. & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press, Nova Iorque

Audretsch, D. B. & Keilbach, M. (2005). *The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*. Indiana University and the Division of Entrepreneurship, Growth and Public Policy. Max Planck Institute of Economics

Ayyagari, M. & Kosova, R. (2010). *Does FDI facilitate domestic entry? Evidence from the Czech Republic*. Review of International Economics, vol. 18(1), pp. 14-29

Baba, S. (2011). *A Comparative Study on Income Inequality, and the Entrepreneurial Activity*. Bulletin of Business, Working Paper n. ° 8

Baggio, A. F. & Baggio, D. K. (2014). *Empreendedorismo: Conceitos e Definições* in Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. ISSN 2359-3539. 1: 2-38, 2014

Baliamoune-Lutz, M. & Garelo, P. (2014). *Tax structure and entrepreneurship*. Small Business Economics, vol. 42(1), pp. 165-190

Baptista, R. & Preto, M. T. (2007). *The dynamics of causality between entrepreneurship and unemployment*. International Journal of Technology, Policy and Management, vol. 7(3), pp. 215-224

Vargas, K. d., Moura, G. L., Bueno, D. d., & Paim, E. S. (2013). *A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico*. Revista Brasileira de Estratégia, 11-22

Barney, J. B. (1995). *Olhando para dentro para obter vantagens competitivas*. Academy of Management Executive, vol. 9, edição 4, pp. 49-61

Baumol, W. J. & Strom, R. J. (2007). *Entrepreneurship and economic growth*. In Strategic Entrepreneurship Journal. 1, 3-4. pp 233-237

Berry, T. (2008). *The Plan-As-You-Go Business Plan*. Entrepreneur Press, Toronto. ISBN-13: 978-1-599181-905

Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2007). *What makes a young Entrepreneur?* In IZA Discussion Paper Series. Bonn. Nº 3139 1-15; Institute for the Study of Labor

Brás, G. & Soukiazis, E. (2015). *Os fatores determinantes do empreendedorismo em Portugal*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. 14, n.º 3. Lisboa

Breia, A. F., Mata, M. N. & Pereira, V. M. M. (2014). *Análise económica e financeira: aspetos teóricos e casos práticos*. Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-61-9

Brinckerhoff, P. (2000). *Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development*, New York, Wiley

Bringhenti, C., Lapolli, E. M. & Friedlaender, G. M. S. (2002). *Preparando-se para empreender*. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 4.ed., Florianópolis: 155 Anais

Borensztein, E., De Gregorio, J. & Lee, J. W. (1998). *How does foreign direct investment affect economic growth?*. Journal of International Economics, vol. 45(1), pp. 115-135

Casson, M. (1987). *Entrepreneur*. In the New Palgrave: A Dictionary of Economics. J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman. London: The Macmillan Press Limited

Carvalho, L. C. & Costa, T. G. (2015). *Uma perspetiva global sobre empreendedorismo*. In Empreendedorismo: uma visão global e integradora. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-793-6. pp. 15-25

Carree, M., Stel, A. V., Thurik, A. R. & Wennekers, S. (2007). *The relationship between economic development and business ownership revisited*. Entrepreneurship and Regional Development, vol. 19(3), pp. 281-291

Carree, M. A. & Thurik, R. A. (2003). *The Impact of Entrepreneurship of Economic Growth*. In International Handbook series on Entrepreneurship: an interdisciplinary survey and introduction. Springer. ISBN: 978-0-387-24519-5. pp. 437-471

Centro de Empresas e Inovação da Madeira. (2008). *Guião para a elaboração do plano de negócios*. Centro de empresas e inovação da Madeira, Funchal

Clark, W. (1952). *The Gantt chart: a working tool of management*, London: Pitman

Comissão das Comunidades Europeias. (2006). *Aplicar o programa comunitário de Lisboa: promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Bruxelas. Consultado em 18 de julho de 2019. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52006DC0033>

Corporate Finance Advisory Services. (2010). *How to write an effective effective business plan:Lifting up you towards your success*. Deloitte, Luxembourg

Cruz, C.F. (2005). *Os Motivos que Dificultam a Ação Empreendedora conforme o ciclo de Vida das Organizações*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina

Custódio, T. P. (2001). *A importância do Empreendedorismo como estratégia de negócio*. São Paulo: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium

Dantas, E. (2008). *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão*. Consultado em 22 de julho de 2019. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>

Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Disponível em <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>

Dees, J.G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*, Durham: Duke University

Deloitte & Touche. (2003). *Writing an Effective Business Plan*. 4th edition

Djankov, S., Ganser, T., McIliesh, C., Ramalho, R. & Shleifer, A. (2010). *The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship*. American Economic Journal: Macroeconomics, vol. 2(3), pp. 31-64

Dess, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management: text and causes*. 4th edition, McGraw-Hill, New York. ISBN 978-0-07-128784-5

Dornelas, J. A. (2010). *Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios*. Consultado em 29 de julho de 2020. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br>

Dornelas, J. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro. Elsevier

Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus

Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Reprint Edition. Harper Business. ISBN: 978-0060851132

Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Nova Iorque: Harper and Row

Enache, E. & Carjilă, N. (2009). *SWOT Analysis of Organic Farming in Romania*. Universitatea Constantin Brancoveanu

Ernest & Young. (1997). *Outline for a Business Plan: a proven approach for entrepreneurs only*. Ernst & Young

Fatturi, K. C. (2013). *Análise histórica do Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Centro Universitário da Zona Oeste

Filion, L. J. (2000). *Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares*. In Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Brasil. 7, 3 (2000) pp. 2-7

Filion, L. J. (1999). *Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios*. In Revista de Administração de Empresas, 39 (4). pp. 6-20

Frederick, H. H. & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship: evolution and revolution*. In *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 2ª Edition. Asia-Pacific: Craig McKenzie. ISBN: 9780170181570. pp. 2-36

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. 1.a edição, Verbo, Lisboa

Freytag, A. & Thurik, R. (2007). *Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting*. Journal of Evolutionary Economics, vol. 17(2), pp. 117-131

Galindo, M. Á. & Méndez, M. T. (2014). *Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?* Journal of Business Research, vol. 67(5), pp. 825-829

GEM. (2016). *GEM Portugal 2016: Comportamento e Atitudes empreendedoras*. Consultado em 2 de agosto de 2019. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>

GEM. (2011). *GEM Portugal 2011: Estudo sobre o Empreendedorismo*. Consultado em 2 de agosto de 2019. Disponível em http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/71/GEM_Portugal_2011.pdf

Gesentrepreneur. (2008). *Guião para a elaboração do Plano de Negócios*. Cascais

Gitahy, Y. (2011). *O que é uma start up?* Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online. Consultado em 1 de agosto de 2019. Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-quee-uma-startup/>

Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, v. 33, n. 3, p.114-135

Guerra, M. D. (2014). *Plano de Negócio: Estudo de Caso da empresa Frutemba* (dissertação de mestrado). Tomar: Instituto Politécnico de Tomar

Hashimoto, M. (2009). *Organizações Intra-Empreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas

Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman

Jones, G. & Wadhvani, D. R. (2006). *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda*. Harvard Business School Working Paper, No. 07-007

Ilmakunnas, P. & Topi, J. (1999). *Microeconomic and macroeconomic influences on entry and exit of firms*. Review of Industrial Organization, vol. 15(3), pp. 283-301

INE (2011). *Statics Portugal*. Consultado em 2 de agosto de 2019. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006839&contexto=bd&selTab=tab2

Kelley, D., Bosma, N. & Amorós, J. E. (2011). *GEM 2010: Global Report. Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park MA, USA: Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo e Londo, UK: Londo Business School. 2011

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. United States of America: The University of Chicago Press. ISBN: 0-226-43775-2

Kotler, P. (1994). *Marketing Management*, Prentice Hall, 8.^a Edição

Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). *Competing models of entrepreneurial intentions*. Journal of Business Venturing, volume 15, n. ° 5/6, pp. 411-432

Kuratko, D. F. (2003). *Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century*. In Coleman Foundation White Paper Series for the US Association of Small Business & Entrepreneurship. Muncie. pp. 2-33

Light, P. (2006). *Reshaping social entrepreneurship*. Stanford Socxial Entrepreneurship. pp. 46-51

Liñan, F., Martin, D. & González, R. (2002). *Characteristics of nascent entrepreneurs in Germany*. 42 nd ERSA Conference, Dortmund (Germany), pp. 27-37

Lucas, R. (1988). *On the mechanics of economic development*. Journal of Monetary Economics, vol. 22(1), pp. 3-42

Mata, J. (1996). *Small firm births and macroeconomic fluctuations*. Review of Industrial Organization, vol. 11(2), pp. 173-182

Marcua, G., Iordanescua, C. & Iordanescua, E. (2012). *The influence of the psychological factors upon the entrepreneurial tendency in crisis environments*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 33, pp. 473-477

Marinha, C., Silva, L., Carreto, M., Terrível, P. & Costa. T. (2014). *Empreendedorismo jovem: um olhar sobre Portugal*. IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portal. Departamento de Research

Melo Neto, F. P. & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Miller, M. (2001). *Alpha Teach Yourself Business Plans in 24 hours*. 1st edition, Alpha, Indianapolis

Minello, L. & Scherer, L. (2012). *Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Volume 6, n.º 4, pp. 144-165

Morais, R. (2013). *Identificação dos Fatores Potenciadores dos Empreendedores Nascentes: estudo de caso no Instituto Politécnico de Tomar* (dissertação de mestrado). Tomar: Instituto Politécnico de Tomar

Munemo, J. (2014). *Business start-up regulations and the complementarity between foreign and domestic investment*. Review of World Economics, vol. 150(4), pp. 745-761

Murphy, P. J., Liao, J. & Welsch, H. (2006). *A Conceptual history of entrepreneurial thought*. In Journal of Management History. Emerald Group. ISSN: 1355-252X. 12, 1. pp. 12-35

Naia, A. (2009). *Importância da formação inicial no empreendedorismo: estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH*

Naudé, W. & MacGee, J. (2009). *Wealth distribution, the financial crisis and entrepreneurship*. UNU-Wider's, Wider Angle Newsletter

Nelson, R. & Phelps, E. (1966). *Investment in humans, technological diffusion and economic growth*. The American Economic Review, vol. LVI (2), pp. 69-75

Ocri. (2002). *Writing an Effective Business Plan*. Entrepreneurship Centre, Otava

Oliveira, F. M. (2012). *Empreendedorismo: teoria e prática*. In Especialize revista online. 2012

Pessoa, E. (2005). *Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças*. Consultado em 22 de agosto de 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhancas-e-diferencas>

Peterson, S., Jaret, P. & Schenk, B. (2005). *Business Plans Kit for Dummies*. 2nd edition, Wiley, Indianapolis. ISBN-13: 978-07645-9794-7

Pinchot III., G. (1989). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra

Pinto, I. C. (2013). *Rumo à Universidade Empreendedora: o potencial empreendedor dos alunos do ISEG*. Lisboa: School of Economics & Management – ISEG

Philomena, U. & Philomena, O. (2014). *The Role of Entrepreneurship Education and Economic Development*. In Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST). ISSN: 3159-0040. 1, 5, pp. 90-92

Plano Alto Software. (2008). *Business Plan Pro. Versão 11*. Plano Alto Software

Pordata. (2020). *Empresas não financeiras: total e por escalão de pessoal ao serviço*. Consultado em 3 de agosto de 2019. Disponível em <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus

Teixeira, A. (2008). *Entrepreneurial potential in engineering and business courses – why worry now?* Journal of Engineering Education, 256, pp. 1-22

Racius. (2019). *Estatísticas de Empresas – Ano 2019/ Constituições/ Santarém*. Consultado em 16 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.racius.com/observatorio/filtrar/?ano=2019&distrito=14&estado=constituicoes>

Raposo, M., Paço, A. D., Alves, H., Ferreira, J., Leitão, J., Silva, M. J. et al (2011). *Manual de apoio à dinamização de empresas de base tecnológica*. Consultado em 2 de julho de 2019.

Disponível em
<https://www.google.com/search?q=Manual+de+apoio+%C3%A0+dinamiza%C3%A7%C3%A3o+de+empresas+de+base+tecnol%C3%B3gica&aq=Manual+de+apoio+%C3%A0+dinamiza%C3%A7%C3%A3o+de+empresas+de+base+tecnol%C3%B3gica&aqs=chrome.69i57.656j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Redford, D. T., Osswald, P., Negrão, M. & Veríssimo, L. (2013). *Uma escola de futuro: empreendedorismo e capacitação dos jovens*. Programa Escolhas. Porto: Universidade Católica Portuguesa

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D. & Autio, E. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor 2003*. GEM – Executive Report

Reynolds, P. D., Miller, B. & Maki, W. R. (1995). *Explaining regional variation in business births and deaths: U.S. 1976-88*. Small Business Economics, vol. 7(5), pp. 389-407

Ribeiro, R. (2013). *O empreendedorismo no ensino profissional: Um estudo de caso sobre a promoção do empreendedorismo no processo ensino-aprendizagem num curso profissional* (Dissertação de mestrado) Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. & Hunt, H. K. (1991). *An attitude approach to the prediction of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 15, n.º 4, pp. 13-30

Robinson, P. B. & Sexton, E. A. (1994). *The effect of education and experience on self-employment success*. Journal of Business Venturing, vol. 9(2), pp. 141-156

Robichaud, Y., Lebrasseur, R. & Nagarajan, K.V. (2010). *Necessity and Opportunity-driven Entrepreneurs in Canada: An Investigation into their Characteristics and an Appraisal of the Role of Gender*. In Journal of Applied Business and Economics. Vol. 11 Issue 1, p. 59

Rajo, C. A., & Couto, E. R. (2008). *Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura*. REVISTA TECAP, pp. 72-81

Romer, P. (1986). *Increasing returns and long-run growth*. Journal of Political Economy, vol. 94(5), pp. 1002-1037

Rothaermel, F.T. (2012). *Gestão Estratégica: Conceitos e Casos*. McGraw-Hill / Irwin, p. 91

Santos, L. A. (2014). *Empreendedorismo feminino em Portugal*. São Mamede de Infesta: Instituto Politécnico do Porto

Santos, S., Caetano, A. & Curral, L. (2010). *Atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor?* Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 9 (4), pp. 2-14

Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora

Schmidt, C. & Dreher, M. (2008). *Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor*. Revista de Gestão, Volume 15, n.º 1, pp. 1-14

Shalman, W. et al. (1999). *The Entrepreneurial Venture*. 2ª Edição. Boston: Harvard Business Scholl Press. ISBN: 0-87584-892-3

Simões, J. M. M., Silva, S. M. V., Castro, A. G. S. & Santos, B. M. A. (2017). *Conditioning factores of nascente entrepreneurs in higher education*. Business and Management Research Journal, volume 7, issue n.º 2, pp. 51-57

Small Business Development Center. (2008). *Guide to writing a business plan*. Duquesne University, Pittsburgh

Smith, D. (2010). *The Role of Entrepreneurship in Economic Growth*. In Undergraduate Economic Review. 6, 1. Consultado em 12 de julho de 2019. Disponível em: <http://digitalcommons.iwu.edu/uer/vol6/iss1/7>

Sousa, A. I. (2017). *Plano de negócios da conversão de uma habitação antiga num hostel: The other side – Porto Hostel* (dissertação de mestrado). Porto: Politécnico do Porto

Stel, A. V., Thurik, R. & Carree, M. (2005). *The effect of entrepreneurial activity on national economic growth*. Small Business Economics, vol. 24(3), pp. 311-321

Story, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge, Lo

Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2008). *The Entrepreneurial Process*. In New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century. 8ª Edição. McGraw-Hill. ISBN: 9780071276320. pp. 101-107

Unctad. (2002). *How to Prepare your Business Plan*. United Nations, New York and Geneva

Uriarte, L. R. (2000). *Identificação do perfil intraempreendedor*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina

Vale, G. M. V., Corrêa, V. S. & Reis, R. F. (2014). *Motivações para o empreendedorismo: Necessidades versus Oportunidade*. RAC, Rio de Janeiro. 18, 3. pp. 311-327

Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. Prentice Hall, N. J.: Englewood Cliffs

Vesper, K. H. (1980). *Perspectives on Entrepreneurship*. In: New Venture Strategies Chapter 1, p. 1-26. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Vieira, R. (2001). *Elaboração de Projectos Sociais: Uma Aplicação*. New venture strategies. Prentice Hall, N.J: Englewood Cliffs

Von Greiff, J. (2009). *Displacement and self-employment entry*. Labour Economics, vol. 16(5), pp. 556-565

Wennekers, S., Stel, A. V., Thurik, R. & Reynolds, P. (2008). *Nascent entrepreneurship and the level of economic development*. Small Business Economics, vol. 30(3), pp. 325-325

Wennekers, S. e Thurik, R. (1999). *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. In Small Business Economics. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. 13, pp. 27-55

Williams, C. C. (2008). *Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship: A study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine*. In Internacional Journal of Entrepreneurship and Innovation. 9,3. pp 157-165

Young, S., Hood, N. & Peters, E. (1994). *Multinational enterprises and regional economic development*. Regional Studies, vol. 28(7), pp. 657-677

Zarpellon, S. C. (2010). *O empreendedorismo e a teoria econômica institucional*. In Revista Iberoamericana de Ciências Empresarias e Economia. ISSN: 2301-1084. 1, 1. pp. 47-55

Zen, A. C. & Fracasso, E. M. (2008). *Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor*. Revista de Administração Mckenzie, Volume 9, n. ° 8, pp. 678-697