

**Universidade de Coimbra**  
**Faculdade de Economia**



**O EMPREENDEDORISMO E A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS: O CASO DA EMPRESA...**

*Marco Nobre Monteiro*

Coimbra, 2010

---

# Universidade de Coimbra

## Faculdade de Economia



### **O EMPREENDEDORISMO E A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS: O CASO DA EMPRESA...**

Tese de dissertação de mestrado na área do Empreendedorismo, submetida à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, sob a orientação do Professor Arnaldo Coelho.

*Marco Nobre Monteiro*

Coimbra, 2009

---

## AGRADECIMENTOS

À minha **família**, pelo apoio total e carinho concedidos ao longo da vida e pela sua preocupação extra com o meu bem-estar.

Aos **amigos** e **conhecidos** pelos momentos de descontração, de divertimento, de alegria e boa disposição, na partilha de vivências que nos alimentam o espírito, nos dias mais difíceis.

Ao Professor **Arnaldo Coelho**, pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia e pela orientação e estímulo.

E a todos os que contribuíram para este trabalho!

---

## ÍNDICE DE QUADROS

### Revisão da literatura

<b>QUADRO 1.</b> Visões históricas dos economistas relacionadas com o empreendedorismo	28
<b>QUADRO 2.</b> Aspectos relevantes da história económica	29
<b>QUADRO 3.</b> Quadro da história conceptual do pensamento empreendedor	30
<b>QUADRO 4.</b> Conclusões da história económica	38
<b>QUADRO 5.</b> Ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico	43
<b>QUADRO 6.</b> Ligação do empreendedorismo ao crescimento económico	44
<b>QUADRO 7.</b> Resumo das características dos empreendedores identificadas desde Cantillon	50
<b>QUADRO 8.</b> Factores que influenciam o hiato entre os sexos, no empreendedorismo	63

### Plano de negócios

<b>QUADRO 9.</b> Análise “Swot” do PRC138	
---	--

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Plano de negócios

<b>GRÁFICO 1.</b> Segmento de mercado empresarial, de acordo com a região	117
<b>GRÁFICO 2.</b> Empresas com sede na região do Baixo Mondego por actividade económica e segmento de mercado	119
<b>GRÁFICO 3.</b> Empresas com sede na área de influência, por área de actividade económica e segmento de mercado	121
<b>GRÁFICO 4.</b> Empresas com sede na área de influência, por área de actividade económica	123
<b>GRÁFICO 5.</b> Empresas com sede na área de influência, por actividade económica e segmento de mercado	125
<b>GRÁFICO 6.</b> Segmento de mercado particular 1, de acordo com a região	127
<b>GRÁFICO 7.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Coimbra	128
<b>GRÁFICO 8.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência do distrito de Coimbra.	129
<b>GRÁFICO 9.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência do distrito de Viseu	130
<b>GRÁFICO 10.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Aveiro	131
<b>GRÁFICO 11.</b> Segmento de mercado particular 2, de acordo com a região	132
<b>GRÁFICO 12.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Coimbra	133
<b>GRÁFICO 13.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Leiria	134
<b>GRÁFICO 14.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Viseu	135
<b>GRÁFICO 15.</b> População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Aveiro	136

---

## ÍNDICE DE TABELAS

### Revisão da literatura

<b>TABELA 1.</b> Papéis do empresário na história económica	28
<b>TABELA 2.</b> Determinantes do empreendedorismo bem sucedido introduzidos pelos principais autores	29

### Plano de negócios

<b>TABELA 3.</b> Conta de exploração previsional	84
<b>TABELA 4.</b> Custos associados à constituição da sociedade	90
<b>TABELA 5.</b> Caracterização detalhada dos custos associados ao investimento inicial	90
<b>TABELA 6.</b> Síntese dos custos associados ao investimento inicial	91
<b>TABELA 7.</b> Financiamento do investimento inicial	91
<b>TABELA 8.</b> Empresas com sede no Baixo Mondego por actividade económica, de acordo com o potencial comercial	118
<b>TABELA 9.</b> Empresas com sede na área de influência do estudo por actividade económica, de acordo com o potencial comercial	120
<b>TABELA 10.</b> Empresas com sede na área de influência do projecto, no distrito de Viseu, por actividade económica, de acordo com o potencial comercial	122
<b>TABELA 11.</b> Empresas com sede na área de influência do projecto, no distrito de Aveiro, por actividade económica, de acordo com o potencial comercial	124
<b>TABELA 12.</b> População residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência	127
<b>TABELA 13.</b> População residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência	128
<b>TABELA 14.</b> População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência	129
<b>TABELA 15.</b> População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência	130
<b>TABELA 16.</b> População residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial	132
<b>TABELA 17.</b> População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial	133
<b>TABELA 18.</b> População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial	134
<b>TABELA 19.</b> População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial	135
<b>TABELA 20.</b> Segmento de mercado particular no distrito de Coimbra	140
<b>TABELA 21.</b> Segmento de mercado particular no distrito de Leiria	141
<b>TABELA 22.</b> Segmento de mercado particular no distrito de Viseu	142
<b>TABELA 23.</b> Segmento de mercado particular no distrito de Aveiro	143
<b>TABELA 24.</b> Preço dos “kit's” de membro, consoante a quantidade conjunta adquirida	143
<b>TABELA 25.</b> Retorno do investimento inicial por “Kit”	143
<b>TABELA 26.</b> Salário mensal do comercial da equipa dedicada	149
<b>TABELA 27.</b> Remunerações dos comerciais da equipa paralela e dos postos de venda autorizados	149
<b>TABELA 28.</b> Previsão de vendas para o distrito de Coimbra	150

---

<b>TABELA 29.</b> Previsão de vendas para os distritos de Leiria, Viseu e Aveiro	150
<b>TABELA 30.</b> Lista de actividades prevista para o período 2009/2010, por ordem cronológica de acontecimentos	159
<b>TABELA 31.</b> Lista de actividades prevista para o ano de 2010, por ordem cronológica de acontecimentos	160
<b>TABELA 32.</b> Lista de actividades prevista para o ano de 2011, por ordem cronológica de acontecimentos	161
<b>TABELA 33.</b> Lista de actividades prevista para o ano 2012, por ordem cronológica de acontecimentos	162
<b>TABELA 34.</b> Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2010	164
<b>TABELA 35.</b> Amortização do imobilizado corpóreo, no ano de 2010	164
<b>TABELA 36.</b> Caracterização do investimento em imobilizado incorpóreo, no ano 2010	165
<b>TABELA 37.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2010	165
<b>TABELA 38.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2010	165
<b>TABELA 39.</b> Caracterização dos custos fixos, no ano de 2010	165
<b>TABELA 40.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2010	166
<b>TABELA 41.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2010	166
<b>TABELA 42.</b> Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2010	166
<b>TABELA 43.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Junho de 2010	167
<b>TABELA 44.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2010	167
<b>TABELA 45.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2010	168
<b>TABELA 46.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Julho de 2010	168
<b>TABELA 47.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2010	168
<b>TABELA 48.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2010	168
<b>TABELA 49.</b> Conta de exploração previsional, no ano de 2010	169
<b>TABELA 50.</b> Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2011	169
<b>TABELA 51.</b> Amortizações do imobilizado corpóreo, no ano de 2010	169
<b>TABELA 52.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2011	170
<b>TABELA 53.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2011	170
<b>TABELA 54.</b> Caracterização dos custos fixos, no ano de 2011	170
<b>TABELA 55.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2011	170
<b>TABELA 56.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2011	171
<b>TABELA 57.</b> Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2011	171
<b>TABELA 58.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Julho de 2011	171
<b>TABELA 59.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2011	172
<b>TABELA 60.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2011	172
<b>TABELA 61.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Junho de 2011	172
<b>TABELA 62.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2011	173

---

<b>TABELA 63.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2011	173
<b>TABELA 64.</b> Conta de exploração previdencial, no ano de 2011	173
<b>TABELA 65.</b> Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2012	174
<b>TABELA 66.</b> Amortizações do imobilizado corpóreo, no ano de 2011	174
<b>TABELA 67.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2012	175
<b>TABELA 68.</b> Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2012	175
<b>TABELA 69.</b> Caracterização dos custos fixos, no ano de 2012	175
<b>TABELA 70.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2012	175
<b>TABELA 71.</b> Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2012	176
<b>TABELA 72.</b> Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2012	176
<b>TABELA 73.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Junho de 2012	176
<b>TABELA 74.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2012	177
<b>TABELA 75.</b> Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2012	177
<b>TABELA 76.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Junho de 2012	177
<b>TABELA 77.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2012	178
<b>TABELA 78.</b> Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2012	178
<b>TABELA 79.</b> Conta de exploração previdencial, no ano de 2012	178
<b>TABELA 80.</b> Custo do capital	178
<b>TABELA 81.</b> Cálculo dos "cash flows"	179
<b>TABELA 82.</b> Cálculo do Val e da Tir	179

## ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

### Plano de negócios

<b>ORGANIGRAMA 1.</b> Processo de venda	148
---	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Plano de negócios

<b>FIGURA 1.</b> Cartão "Gold"	95
<b>FIGURA 2.</b> Brochura do PRC – capa da frente	96
<b>FIGURA 3.</b> Brochura do PRC – folha 1, página 1	96
<b>FIGURA 4.</b> Brochura do PRC – folha 1, página 2	97
<b>FIGURA 5.</b> Brochura do PRC – folha 2, página 3	97
<b>FIGURA 6.</b> Brochura do PRC – folha 2, página 4	98
<b>FIGURA 7.</b> Brochura do PRC – folha 3, página 5	98
<b>FIGURA 8.</b> Brochura do PRC – folha 3, página 6	99
<b>FIGURA 9.</b> Brochura do PRC – folha 4, página 7	99
<b>FIGURA 10.</b> Brochura do PRC – folha 4, página 8	100
<b>FIGURA 11.</b> Brochura do PRC – folha 5, página 9	100
<b>FIGURA 12.</b> Brochura do PRC – folha 5, página 10	101
<b>FIGURA 13.</b> Brochura do PRC – folha 6, página 11	101

---

<b>FIGURA 14.</b> Brochura do PRC – folha 6, página 12	102
<b>FIGURA 15.</b> Brochura do PRC – folha 7, página 13	102
<b>FIGURA 16.</b> Brochura do PRC – folha 7, página 14	103
<b>FIGURA 17.</b> Brochura do PRC – folha 8, página 15	103
<b>FIGURA 18.</b> Brochura do PRC – folha 8, página 16	104
<b>FIGURA 19.</b> Brochura do PRC – folha 9, página 17	104
<b>FIGURA 20.</b> Brochura do PRC – folha 9, página 18	105
<b>FIGURA 21.</b> Brochura do PRC – folha 10, página 19	105
<b>FIGURA 22.</b> Brochura do PRC – folha 10, página 20	106
<b>FIGURA 23.</b> Brochura do PRC – folha 11, página 21	106
<b>FIGURA 24.</b> Brochura do PRC – folha 11, página 22	107
<b>FIGURA 25.</b> Brochura do PRC – capa de trás	107
<b>FIGURA 26.</b> “Voucher” de grupo	108
<b>FIGURA 27.</b> “Voucher” por restaurante parceiro	108
<b>FIGURA 28.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – capa da frente	108
<b>FIGURA 29.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 1, página 1	109
<b>FIGURA 30.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 1, página 2	109
<b>FIGURA 31.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 2, página 3	110
<b>FIGURA 32.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 2, página 4	110
<b>FIGURA 33.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 3, página 5	111
<b>FIGURA 34.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – folha 3, página 6	111
<b>FIGURA 35.</b> Brochura da clínica de estética “High Care Center” – capa de trás	112



---

# ÍNDICE DOS CONTEÚDOS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Evolução histórica das Teorias do Empreendedorismo</b>	<b>14</b>
2.1.1. Origem	14
2.1.2. Teoria Clássica	15
2.1.2.1. Conjectura	15
2.1.2.2. Precursores	15
2.1.2.2.1. Richard Cantillon	15
2.1.2.2.2. Jean Baptist Say	16
2.1.2.3. Críticas	17
2.1.3. Teoria Neoclássica	18
2.1.3.1. Conjectura	18
2.1.3.2. Percursores	19
2.1.3.2.1. Alfred Marshall	19
2.1.3.2.2. Joseph Schumpeter	20
2.1.3.2.3. Frank Knight	22
2.1.3.2.4. Peter Drucker	23
2.1.3.3. Críticas	24
2.1.4. Processo de Mercado Austríaco	25
2.1.4.1. Conjectura	25
2.1.4.2. Precursores	25
2.1.4.2.1. Israel Kirzner	25
2.1.4.3. Críticas	27
2.1.5. Conclusão	27
<b>2.2. Empreendedorismo e Crescimento Económico</b>	<b>32</b>
2.2.1. Introdução	32
2.2.2. Diferenças entre os conceitos de desenvolvimento e crescimento económico	34
2.2.3. Evolução histórica recente da ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico	34
2.2.4. Evidências empíricas	38
<b>2.3. Propensão empreendedora</b>	<b>44</b>
2.3.1. Introdução	44
2.3.2. Perfil e comportamento do empreendedor	54
2.3.2.1. Auto-confiança	54
2.3.2.2. Proactividade	54
2.3.2.3. Necessidade de realização	55
2.3.2.4. Inovação	56
2.3.2.5. Locus de controlo interno	59
2.3.2.6. Assumpção do risco	60
2.3.2.7. Factores demográficos	62
2.3.3. <b>Recursos do empreendedor</b>	<b>64</b>
2.3.3.1. Capital humano	64
2.3.3.2. Capital social	67
2.3.3.3. Capital financeiro	69
2.3.4. Factores contextuais	70
2.3.4.1. Meio envolvente	70
2.3.4.2. Cultura	72
<b>3. O EMPREENDEDOR EM ACÇÃO: O PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>74</b>
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>75</b>
<b>4.1. Conceito</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Estrutura</b>	<b>76</b>
4.2.1. Sumário executivo	77
4.2.2. A empresa	78
4.2.3. Serviço	79
4.2.4. Análise de mercado	80
4.2.5. Estratégia e implementação	80
4.2.6. "Website"	83
4.2.7. Plano financeiro	83
<b>4.3. Estudo de caso</b>	<b>85</b>
4.3.1. Sumário Executivo	85
4.3.1.1. Visão	86
4.3.1.2. Missão	86
4.3.1.3. Objectivos	87
4.3.1.3.1. 2010	87

4.3.1.3.1.1.	Objectivos financeiros	87
4.3.1.3.1.1.	Objectivos não financeiros	87
4.3.1.3.2.	2011	87
4.3.1.3.2.1.	Objectivos financeiros	87
4.3.1.3.2.2.	Objectivos não financeiros	87
4.3.1.3.3.	2012	88
4.3.1.3.3.1.	Objectivos financeiros	88
4.3.1.3.3.2.	Objectivos não financeiros	88
4.3.1.4.	Factores chave de sucesso	88
4.3.2.	Empresa	88
4.3.2.1.	Propriedade da empresa	89
4.3.2.2.	Sumário "Startup"	89
4.3.2.3.	Localização das instalações da empresa	91
4.3.3.	Serviço	91
4.3.3.1.	Descrição do serviço	92
4.3.3.1.1.	Regulamento do PRC	92
4.3.3.1.2.	Serviço prestado aos membros do clube	94
4.3.3.1.2.1.	"Kit" de membro	94
4.3.3.1.3.	Serviço prestado aos restaurantes parceiros	112
4.3.3.2.	Comparação com a concorrência	112
4.3.3.3.	Literatura de vendas	113
4.3.3.3.1.	"Newsletter" – restaurantes	113
4.3.3.3.2.	"Newsletter" – membros	114
4.3.4.	Análise de mercado	116
4.3.4.1.	Estratégia de segmento de mercado	116
4.3.4.2.	Segmento de mercado	117
4.3.4.2.1.	Canal empresarial – empresas com sede na área de influência do serviço prestado pelo PRC	117
4.3.4.2.1.1.	Distrito de Coimbra	118
4.3.4.2.1.2.	Distrito de Leiria	120
4.3.4.2.1.3.	Distrito de Viseu	122
4.3.4.2.1.4.	Distrito de Aveiro	124
4.3.4.2.2.	Canal dedicado (particulares)	126
4.3.4.2.2.1.	Segmento de mercado particular 1 – população residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo	126
4.3.4.2.2.1.1.	Distrito de Coimbra	127
4.3.4.2.2.1.2.	Distrito de Leiria	128
4.3.4.2.2.1.3.	Distrito de Viseu	129
4.3.4.2.2.1.4.	Distrito de Aveiro	130
4.3.4.2.2.2.	Segmento de mercado particular 2 – população residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo	131
4.3.4.2.2.2.1.	Distrito de Coimbra	132
4.3.4.2.2.2.2.	Distrito de Leiria	133
4.3.4.2.2.2.3.	Distrito de Viseu	134
4.3.4.2.2.2.4.	Distrito de Aveiro	135
4.3.5.	Estratégia e implementação	136
4.3.5.1.	"Swot"	136
4.3.5.1.1.	Pontos fortes	136
4.3.5.1.2.	Pontos fracos	137
4.3.5.1.3.	Oportunidades	137
4.3.5.1.4.	Ameaças	137
4.3.5.1.5.	Análise "Swot"	138
4.3.5.2.	Estratégia de "Marketing"	138
4.3.5.2.1.	Posicionamento do PRC	138
4.3.5.2.1.1.	Distrito de Coimbra	139
4.3.5.2.1.1.1.	Segmento de mercado empresarial	139
4.3.5.2.1.1.2.	Segmento de mercado particular	139
4.3.5.2.1.2.	Distrito de Leiria	140
4.3.5.2.1.2.1.	Segmento de mercado empresarial	140
4.3.5.2.1.2.2.	Segmento de mercado particular	140
4.3.5.2.1.3.	Distrito de Viseu	141
4.3.5.2.1.3.1.	Segmento de mercado empresarial	141
4.3.5.2.1.3.2.	Segmento de mercado particular	141
4.3.5.2.1.4.	Distrito de Aveiro	142
4.3.5.2.1.4.1.	Segmento de mercado empresarial	142
4.3.5.2.1.4.2.	Segmento de mercado particular	142
4.3.5.3.	Estratégia do preço	143

4.3.5.4. Estratégia de promoção	143
4.3.5.4.1. Equipa comercial	144
4.3.5.4.2. Jornal regional	144
4.3.5.4.3. Televisão nacional	144
4.3.5.4.4. "Website"	144
4.3.5.4.5. Palavra passa palavra	144
4.3.5.4.6. "Outdoors"	144
4.3.5.5. Estratégia de vendas	145
4.3.5.5.1. 2010	145
4.3.5.5.2. 2011	145
4.3.5.5.3. 2012	146
4.3.5.5.4. Abordagem ao potencial membro	146
4.3.5.5.5. Processo de venda	148
4.3.5.5.6. Plano motivacional da equipa comercial	148
4.3.5.5.6.1. Equipa dedicada	149
4.3.5.5.6.2. Equipa comercial paralela e postos de venda	149
4.3.5.5.7. Previsões de vendas	150
4.3.5.5.7.1. Equipa comercial dedicada	150
4.3.5.5.7.2. Equipa comercial paralela	150
4.3.5.5.7.3. Postos de venda autorizados	151
4.3.5.5.7.4. "Website"	151
4.3.5.6. Alianças estratégicas	151
4.3.5.6.1. Contracto de parceria – restaurantes aderentes	151
4.3.5.6.2. Contracto de parceria – clínica de estética "High Care Center"	153
4.3.5.6.3. Contracto de parceria – loja Dom Vinho	154
4.3.5.6.4. Anexo aos contractos – regulamento do PRC	155
4.3.5.7. Plano de actividades	159
4.3.5.7.1. 2009/2010	159
4.3.5.7.2. 2011	161
4.3.5.7.3. 2012	162
4.3.6. "Website"	163
4.3.7. Plano financeiro	164
4.3.7.1. 2010	164
4.3.7.1.1. Investimento	164
4.3.7.1.1.1. Imobilizado corpóreo	164
4.3.7.1.1.2. Imobilizado incorpóreo	165
4.3.7.1.2. Custos	165
4.3.7.1.2.1. Fixos	165
4.3.7.1.2.2. Variáveis	166
4.3.7.1.3. Custos com o pessoal	167
4.3.7.1.4. Conta de exploração previsional	169
4.3.7.2. 2011	169
4.3.7.2.1. Investimento	169
4.3.7.2.1.1. Imobilizado corpóreo	169
4.3.7.2.2. Custos	170
4.3.7.2.2.1. Fixos	170
4.3.7.2.2.2. Variáveis	170
4.3.7.2.3. Custos com pessoal	171
4.3.7.2.4. Conta de exploração previsional	173
4.3.7.3. 2012	174
4.3.7.3.1. Investimento	174
4.3.7.3.1.1. Imobilizado corpóreo	174
4.3.7.3.2. Custos	175
4.3.7.3.2.1. Fixos	175
4.3.7.3.2.2. Variáveis	175
4.3.7.3.3. Custos com o pessoal	176
4.3.7.3.4. Conta de exploração previsional	178
4.3.7.4. "Cashflows"	178
4.3.7.5. VAL e TIR	179
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>180</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>183</b>

---

# 1. INTRODUÇÃO

---

“Não espere pelo seu navio, navegue na sua direcção.” Desconhecido  
cit. por Leading Thoughts, 2009

Ao longo da história, os investigadores têm realçado o contributo crucial do comportamento empreendedor no desenvolvimento económico. Hoje, os políticos, os economistas e a sociedade em geral reconhecem a importância do papel do empreendedor na economia. Assim, vários académicos e gestores têm-se dedicado ao estudo deste assunto, nos últimos séculos. No trabalho apresento as diferentes perspectivas históricas dos principais autores: Cantillon, Say, Marshall, Schumpeter, Knight, Drucker e Kirzner.

Na actualidade, os governos enfrentam grandes desafios, na área socioeconómica, suscitados pela crise instalada no sistema económico mundial e pelas suas repercussões na qualidade de vida das populações, mesmo nas sociedades mais desenvolvidas, em grande parte resultado dos elevados níveis de desemprego e das crescentes desigualdades na redistribuição de riqueza. Nos Países desenvolvidos, o desafio é consideravelmente maior, a reestruturação das empresas e a deslocação da máquina produtiva para regiões mais auspiciosas (salários baixos, horários laborais maiores, menos exigências ambientais, entre outros motivos) impossibilita a criação de empregos suficientes para dar resposta à procura (Coutinho, 2008). Este problema relacionado com a reconciliação do sucesso económico e da coesão social tem desencadeado um interesse crescente nos agentes relacionados directamente e na sociedade em geral, em relação ao empreendedorismo, enquanto parte importante da solução. A generalidade dos diferentes actores da sociedade considera que as empresas desempenham um papel crucial no desenvolvimento socioeconómico, na resolução dos problemas de emprego, a nível local e regional (Coutinho, 2008), na difusão de novas tecnologias e na competitividade internacional. Na perspectiva de Birley (1989) cit. por Coutinho (2008), a criação de novas empresas é uma alternativa estratégica relevante no âmbito da recuperação e crescimento económico. Porém, a sobrevivência das novas empresas é um processo complicado, a maioria extingue a sua actividade durante o primeiro ano de vida. Mas este indicador não pode considerado isoladamente, o que interessa nesta matéria é a manutenção de um valor positivo na diferença entre o número de empresas criadas e o número de empresas extintas, durante um determinado período de tempo considerado, num determinado local, região ou País.

Todavia, os estudos acerca do empreendedorismo, um fenómeno complexo e multifacetado, são muito recentes e também escassos, principalmente quando comparados com outros assuntos do foro económico. Actualmente, ainda não revelam as pistas necessárias aos políticos, nos domínios do nível de intervenção do Estado e das políticas correctas, na promoção do empreendedorismo. Sem um contexto teórico seguro, os políticos têm adoptado diferentes perspectivas, em grande parte, em resposta aos constrangimentos e oportunidades observados nos seus Países, mas sem concertação e grande coerência a nível global.

---

O processo de identificação e exploração das oportunidades lucrativas é intencional, os indivíduos tomam a iniciativa e perseguem os objectivos definidos. Se por um lado, importa investigar o contributo do empreendedorismo no desenvolvimento e crescimento económico, por outro lado, interessa estudar a montante, os pressupostos da propensão empreendedora. No trabalho identifico os factores que conduzem os indivíduos a se tornarem empreendedores, nomeadamente as características de natureza psicológica (a autoconfiança, a proactividade, a necessidade de realização, o locus de controlo interno e a assumpção do risco), os factores demográficos (a idade e o sexo), os recursos do empreendedor (capital humano, capital social e capital financeiro) e os factores contextuais (cultura e meio envolvente).

Antes da tomada de decisão da escolha da via empreendedora, os indivíduos prudentes interessados pelas questões relacionadas com a criação de novas empresas entram inevitavelmente em contacto com as exigências do papel do empreendedor nas organizações e com o perfil necessário ao desempenho bem sucedido. Se reconhecerem em si, as capacidades para fazer face às exigências da via empreendedora e reconhecerem no meio envolvente, as oportunidades lucrativas e um ambiente propício à criação de novas empresas, provavelmente irão tomar a decisão de iniciar um novo empreendimento. Considerando a subestimação ou sobestimação pessoal na avaliação das oportunidades, inerente à subjectividade humana e à falta de informação, a elaboração de um plano organizado e estruturado pode ser determinante, na avaliação da viabilidade da oportunidade e na tomada de decisão consciente.

O plano de negócios é o principal documento de estruturação de um negócio novo nos primeiros anos de vida, importante na redução dos riscos, pois pressupõe a investigação de aspectos importantes como a missão, os objectivos, os factores chave de sucesso, a propriedade da empresa (aspectos jurídicos), a descrição dos serviços prestados, a análise da indústria (concorrência, fornecedores, clientes), a análise do mercado (segmentos de mercado), a estratégia e a implementação e a análise financeira. O documento irá permitir a alocação de recursos, a concretização da ideia e a solução dos potenciais problemas. Todavia, este documento só é relevante, se estiver completo e se obedecer a critérios de simplicidade, clareza, realismo e objectividade. Além disso, a incerteza das mudanças do meio envolvente ao longo do tempo, torna o plano de negócios um documento meramente orientador. Mediante as circunstâncias, caberá ao empreendedor seguir o plano ou adoptar estratégias alternativas, mais adequadas às novas conjunturas. No segundo capítulo do trabalho apresento o plano de negócios de uma oportunidade de negócio inovadora na região.

---

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

---

### 2.1. Evolução histórica das teorias do empreendedorismo

“O empreendedor vê oportunidades em tudo para onde olha, mas a maioria das pessoas vê problemas.” Michael Gerber cit. *The Cheap Revolution*, 2009

#### 2.1.1. Origem

O início da actividade empresarial remonta ao princípio da história da humanidade (Murphy, 2005). Segundo a visão antropológica, as primeiras formas da actividade empresarial são consequência da troca de recursos inimitáveis e de alimentos, em resposta às necessidades de sobrevivência das tribos e clãs (Murphy, 2005).

As primeiras abordagens ao empreendedorismo surgem no período da Grécia Antiga, pelo filósofo grego Xenophon, que descreveu as actividades dos cidadãos livres<sup>1</sup> e as características associadas ao empreendedorismo<sup>2</sup> (Karayiannis, 2003).

Mais tarde, Aristóteles, filósofo grego discípulo de Platão, introduziu a noção da actividade económica como um jogo de soma zero<sup>3</sup> (Praag, 1999). A realização de lucros era entendida pelos filósofos, como um roubo (Praag, 1999).

No período da Roma Antiga, aproximadamente em 50 d.C., em consequência do desenvolvimento dos sistemas de controlo social, regulações e instituições, emergem novos rumos para a actividade empresarial, com a introdução de impostos na agricultura (Murphy, Liao e Welsch, 2005).

Entre 500 e 1000 d. C., no início da Idade Média, aparecem novas formas de empreendedorismo associadas à promoção da guerra, principal meio para a geração de valor (Murphy, Liao e Welsch, 2005). Na época, a propriedade e o “status quo” perdem relevância, não eram por si só garantia de sucesso. A inovação desencadeia um papel fulcral durante o período, introduzindo melhorias na estratégia militar.

Após a pacificação religiosa do Ocidente, durante o período de 1000 a 1500 d.C., a arquitectura e a engenharia passaram a constituir as principais formas de empreendedorismo

---

<sup>1</sup> Chefe de família, gestão de pequenos negócios familiares que podem incluir alguns trabalhadores.

<sup>2</sup> Espírito de aventura e natureza vigilante na supervisão constante dos mercados.

<sup>3</sup> A perda de um homem é o ganho de outro

---

(Murphy, Liao e Welsch, 2005). Posteriormente, monges e puritanos foram os principais empreendedores, principalmente na agricultura<sup>4</sup>.

No início do século XVIII, em plena Revolução Industrial, Richard Cantillon, um escritor e economista de origem Irlandesa, introduziu o conceito de empreendedor<sup>5</sup> em “Entreprenre” (Etemed, 2004). No estudo do fenómeno do empreendedorismo, a partir da abordagem de Richard Cantillon, os economistas começaram a teorizar acerca do comportamento humano, na procura de consistência na teoria (Grebel et al., 2003).

O empreendedorismo pré-histórico criou uma conjectura muito favorável ao começo de uma nova era, na qual os conhecimentos empíricos baseados nas capacidades constituíram um instrumento fundamental para a correcção de ineficiências, oferecendo soluções, produtos e serviços (Murphy et al., 2005).

## 2.1.2. Teoria clássica

### 2.1.2.1. Conjectura

A teoria clássica estabelece as suas raízes, nas vantagens do mercado livre, da especialização e da competição (Smith, 1776 cit. por Murphy et al., 2005). A competição entre indústrias desencadeou o aparecimento de novas descontinuidades na economia. O movimento atribuiu particular importância ao papel do empreendedor no mercado<sup>6</sup> (Say, 1803 cit. por Murphy et al., 2005). Por outro lado, definiu os riscos da obtenção de materiais, da formação dos trabalhadores e da descoberta de mercados (Murphy et al., 2005). Durante este período histórico, foram também desenvolvidos princípios para dividir e caracterizar o trabalho e os correspondentes quadros de avaliação e distribuição (Murphy et al., 2005). No início do século XIX, a proliferação do comércio externo tornou comum a medição de diferenciais na moeda, permitindo aos empresários o reconhecimento de oportunidades arbitrárias (Murphy et al., 2005). A descoberta da noção de retorno decrescente na agricultura, introduziu a ideia de que as oportunidades expiram com o tempo.

### 2.1.2.2. Precusores

#### 2.1.2.2.1. Richard Cantillon

Richard Cantillon, considerado o primeiro precursor da teoria clássica, aborda o papel do empreendedor no capítulo XVIII do seu livro “*Essay sur la Nature do Commerce en Général*”. Segundo Praag (1999) e Wennekers e Thurik (1999), em 1755, Cantillon reconhece a existência de três agentes no sistema económico: proprietários de terras (capitalistas), empreendedores (árbitros) e mercenários (trabalhadores assalariados). Cantillon descreveu o que hoje poderíamos designar de empreendedorismo, como uma função especial no sistema económico: o agricultor é um empreendedor que promete pagar ao proprietário, pela sua quinta ou terreno, uma quantia fixa em dinheiro, sem certeza do lucro que obterá dessa

---

<sup>4</sup> Actividade continuamente desenvolvida no Médio Oriente.

<sup>5</sup> Pessoa responsável pelo negócio (Peneder, 2009).

<sup>6</sup> Mais do que um coordenador.

---

exploração (Cantillon, 1755 cit. por Ripsas, 1998). Wennekers e Thurik (1999) e Peneder (2009) afirma que na época, Cantillon já previa a existência de agentes responsáveis pela contratação de fornecedores e de trabalho, a determinado custo, com o objectivo de produzir bens, que mais tarde podiam ser vendidos a preços incertos. O lucro era a compensação para o empreendedor lidar com a mudança, a incerteza e um incentivo para se preocupar com a redução de custos, recorrendo à aplicação de novas técnicas de produção (Peneder, 2009). Do exposto fica claro que o empreendedor não é proprietário de recursos e os lucros são incertos e de natureza residual, uma vez que os custos são fixos e o retorno variável. Se porventura, o empreendedor não dispuser de capital próprio, o montante necessário ao empreendimento pode ser assegurado no mercado monetário, ficando este obrigado ao pagamento de um preço pelo empréstimo (Praag, 1999). O empreendedor é responsável por todas as trocas e circulação, desempenhando um papel central na economia (Praag, 1999). A intervenção dos empreendedores, enquanto árbitros, permite um equilíbrio entre oferta e procura (Praag, 1999). Por outro lado, a relação entre a oferta e a procura determina o número de empreendedores que abrem falência em cada indústria (Praag, 1999). Cantillon (1755) cit. por Praag (1998) apresenta uma visão do mercado como uma rede de auto-regulação de arranjos de trocas recíprocas. De acordo com Etemed (2004), a definição do conceito de empreendedor proposta por Cantillon é a mais simples e provavelmente a mais abrangente, alguma vez apresentada na história do empreendedorismo.

### 2.1.2.2.2. Jean Baptist Say

Jean Baptist Say, economista francês dos finais do século XVIII e início do século XIX, é um precursor da teoria clássica do empreendedorismo. A obra "A Teatrize on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth" publicada pela primeira vez em 1803, atribuiu ao empreendedor um papel central de coordenação da produção e distribuição (Praag, 1999). Say (1803, 1971) cit. por Praag (1999) é o primeiro economista a salientar o papel da gestão do empreendedor e deu particular importância à capacidade de comandar os recursos, no sentido de responder a oportunidades não satisfeitas no mercado (Say, 1803, 1815 cit. por Etemed, 2004). Para Say (1803, 1815) cit. por Etemed (2004), os recursos e o comando são críticos na materialização do projecto empresarial. Deste modo, o empreendedor ocupa uma posição proeminente em todo o sistema de produção, distribuição e consumo (Praag, 1999). Ele tanto é coordenador ao nível do mercado como a nível da empresa (Praag, 1999). Segundo o autor, a definição de empresário de Say estendeu a função do empreendedor de Cantillon, mas para Peneder (2009) veio reduzir o espectro de acção do empreendedor, reduziu o seu trabalho de gestão à combinação dos factores de produção.

Say conferiu um tratamento de superioridade ao trabalho do empreendedor, rejeitando explicitamente a economia do jogo de soma zero, e consciente ou inconscientemente, direccionou o foco para fora da singularidade do papel empresarial (Herbert e Link, 1988 cit por. Praag, 1999). Anteriormente a Say, todos os economistas partilharam a ideia de que os ganhos de um indivíduo são consequência da perda de outro indivíduo, a posse de riqueza dos indivíduos na comunidade não pode ser multiplicada, sem a perda de outra pessoa (Say, 1803,



---

1971 cit. por Praag, 1999). Surge pela primeira vez a ideia de criação de utilidade associada ao fornecimento de materiais existentes (capital e cunho) pela produção, facto que Say designa de produção de riqueza (Praag, 1999). Say identificou três tipos de indústria que podem criar valor: as indústrias agrícola, transformadora e comercial, que partilham a sequência das operações<sup>7</sup>, raramente executadas pela mesma pessoa (Praag, 1999). Na lista de operações, o empreendedor é responsável pela aplicação de conhecimento na criação de um produto para consumo humano (Say, 1803, 1971 cit. por Praag, 1999).

Segundo Praag (1999), para Say, a função do empreendedor na distribuição, complemento do sector produtivo na economia, incide na reunião das receitas da venda de produtos e distribuição no sector produtivo. Essas entradas são usadas para pagar remunerações, na forma de salários, juros e renda, respectivamente (Praag, 1999). O empresário assume a responsabilidade pela transferência de recursos económicos de uma área menos produtiva para uma área de maior produtividade e rendimento (Drucker, 2003 cit. por Ripsas, 1998). De acordo com o autor, o empreendedor<sup>8</sup> de Say ocupa uma posição central na empresa. O empreendedor corre o risco de falhar na actividade empresarial e nesses casos, corre o risco de perder a fortuna e de alguma forma o seu carácter, sendo por isso, considerado um portador de riscos (Praag, 1999). O sucesso do empreendedor na execução das várias tarefas requer a coexistência de muitas qualidades e experiências, nomeadamente capacidades morais, capacidade de julgamento, perseverança e conhecimento do mundo e do negócio, que não são frequentemente encontradas numa só pessoa (Say, 1803, 1971 cit. por Praag, 1999). Apesar de Say (1803, 1971) cit. por Praag (1999) reconhecer que o empreendedor não precisa de possuir capitais próprios, para providenciar os fundos necessários ao empreendimento, confirma a necessidade de ser solvente e de beneficiar de uma reputação de inteligência, prudência, probidade e de regularidade e ligações, para obter o empréstimo de capital (Praag, 1999). Considerando os requisitos necessários, o número de competidores no mercado era limitado e consequentemente, o preço do trabalho empresarial elevado (Praag, 1999).

### 2.1.2.3. Críticas

A evolução do conhecimento trouxe várias objecções às assumpções do pensamento teórico clássico. As teorias clássicas demonstraram incapacidade para explicar o retorno decrescente, o que foi enquadrado posteriormente, na conjectura da utilidade marginal (Murphy et al., 2005). Os empreendedores da era industrial impuseram um regime de preços variáveis de curto prazo e custos de produção relativos, que vieram contestar a ideia de equilíbrio estrito. Num contexto de evolução dos métodos de produção locais e da actividade empresarial, no sentido de uma maior sofisticação, torna-se clara a incapacidade de rastrear a escassez e a inimitabilidade, resultado da especialização. A ligação entre a procura do mercado e a utilidade saiu fora dos limites, afastando a explicação da função unidades de saída / unidades de entrada, o que levou ao aparecimento de um outro movimento, na história do empreendedorismo (Murphy et al., 2005).

---

<sup>7</sup> (1) construção do conhecimento teórico, (2) aplicação do conhecimento e (3) execução.

<sup>8</sup> Coordenador, líder moderno e gestor.

---

Contudo, apesar da antiguidade, o pensamento teórico clássico deu um forte contributo ao tema do empreendedorismo e algumas assumpções ainda se mantêm na actualidade.

## 2.1.3. Teoria neoclássica

### 2.1.3.1. Conjectura

A lei da utilidade marginal decrescente surgiu na década de 70 do século XIX, em respostas aos desafios deixados em aberto pelas teorias clássicas, como uma forma de conceptualizar a actividade empresarial, resultando visões mais subjectivas da actividade (Menger, 1871 cit. por Murphy et al., 2005), baseada nas relações entre pessoas e não entre objectos. Os factores sociais adquirem uma nova dimensão, onde ressalta a importância da sensibilização pessoal; num processo negocial, os empreendedores podem aceitar o preço, não o aceitar ou serem forçados a aceitá-lo, sob pena de saírem do negócio.

Anteriormente, o empreendedorismo era entendido como a transformação de recursos em produtos inesperados, com base numa combinação de ideias, mas o pensamento neoclássico trouxe uma nova conceptualização ao conceito, traduzida numa menor importância da acumulação de capitais e um maior ênfase na nova combinação dos recursos existentes (Schumpeter, 1934 cit. por Murphy et al., 2005).

A “destruição criativa” dos empresários destruiu o nível de harmonia do sistema, que foi restaurado por imitadores (Murphy et al., 2005). Os modelos neoclássicos assumem que os agentes individuais são dotados de racionalidade perfeita e que por isso, têm um comportamento óptimo (Grebel et al., 2003). Além disso, também arrogam que estes têm acesso a informação perfeita e que os seus objectivos estão claramente e racionalmente definidos (Wennekers e Thurik, 1999; Praag, 1999). O modelo é essencialmente um instrumento de análise otimizada de problemas bem definidos, que não necessitam de um empreendedor para os resolver (Baumol, 1968, 1993 cit. por Praag, 1999).

O movimento assumiu o fenómeno económico que envolve as trocas, implicando rácios de intercâmbio óptimos e criou um espaço expandido, para sistematizar o empreendedorismo (Murphy et al., 2005). As empresas escolhem o conjunto de produtos que pretendem produzir internamente, realizando cálculos para a geração de valores óptimos, para todas as suas decisões, numa lógica de maximização dos lucros (Praag, 1999). Do outro lado, em função dos seus rendimentos, os consumidores escolhem o conjunto de bens, com o objectivo de maximizar os níveis de utilidade (Praag, 1999). No equilíbrio, encontramos um conjunto de preços, em que a procura iguala a oferta, para cada bem no mercado (Wennekers e Thurik, 1999; Praag, 1999). A situação mantém-se inalterada até que haja uma mudança exógena no ambiente económico. Caso se verifique, os cálculos são repetidos e novos valores são determinados e mantêm-se válidos até que ocorra nova mudança (Praag, 1999). A teoria neoclássica realça o papel do empreendedor na condução dos mercados para o equilíbrio através das suas actividades empreendedoras (Wennekers e Thurik, 1999).

---

Os desafios deixados pelos teóricos clássicos foram superados com sucesso pelos economistas neoclássicos (Grebel et al., 2003). A escola marginal e principalmente, a teoria do equilíbrio de Walrasian eliminou a inconsistência deixada na teoria económica clássica.

## 2.1.3.2. Precusores

### 2.1.3.2.1. Alfred Marshall

Alfred Marshall, economista inglês que viveu entre 1842 e 1924, atribui no seu trabalho de seminário "Principles of Economics", publicado pela primeira vez em 1890, o papel mais proeminente ao empreendedor das teorias neoclássicas (Praag, 1999; Wennekens e Thurik, 1999). Para Marshall (1890, 1930) cit. por Praag (1999), os empresários têm de ser inovadores e a razão do progresso; o trabalho do empresário na sociedade consiste no abastecimento de bens, com a minimização de custos. Os homens de negócio que exploram novos caminhos, muitas vezes proporcionam benefícios à sociedade, superiores aos próprios ganhos, apesar de terem morrido milionários (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). No entanto, a maior parte dos negócios que mais beneficiam a sociedade, não são os que têm maior probabilidade de sobreviver no ambiente competitivo de Marshall, a recompensa de cada empresário é proporcional aos benefícios directos privados e não aos benefícios sociais que dá à sociedade (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Dentro da empresa, o empreendedor<sup>9</sup> carrega toda a responsabilidade e exerce o total controlo (Praag, 1999; Wennekens e Thurik, 1999).

O empreendedorismo bem sucedido requer em simultâneo, o aparecimento de novas oportunidades e a presença de determinadas capacidades no empreendedor: capacidade geral<sup>10</sup>, capacidade especializada<sup>11</sup>, inteligência e liderança natural (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). As capacidades necessárias ao sucesso do empreendedorismo dependem de três factores: contexto familiar, educação e capacidade inata (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Acresce ainda, além das características referidas, a dotação de capitais próprios pelo empreendedor como um factor promotor do sucesso do empreendedorismo (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Nem todas as pessoas têm acesso a capital por empréstimo. Além disso, os empreendedores que utilizam capitais emprestados encontram-se em desvantagem relativa, face aos que utilizam capitais próprios. No caso de apresentarem resultados menos prósperos, os financiadores rapidamente retiram os seus empréstimos.

Começar um negócio é mais acessível aos filhos dos empresários, que constituem um grupo de pessoas com claras vantagens em relação a outros (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). As experiências de trabalho transmitidas pelos pais, ao longo da juventude, constituem uma mais-valia no sucesso empreendedor. Ponderando os riscos e as exigências da vida empresarial, os mais jovens constituem um grupo mais apto, amam o risco e são mais atraídos pela possibilidade de grande sucesso, do que são impedidos pelo medo do fracasso.

---

<sup>9</sup> Em simultâneo é um trabalhador e gestor e tem como principais competências a direcção da produção e a distribuição, a assumpção dos riscos do negócio e a coordenação da oferta e procura no mercado, do capital e do trabalho.

<sup>10</sup> Energia, prontidão, acomodação às mudanças, constância, inspirar confiança, habilidade de considerar na mente várias coisas ao mesmo tempo e apresentação de soluções quando algo corre mal.

<sup>11</sup> Conhecimento do comércio, capacidade de previsão na procura de oportunidades e assumpção de riscos.

---

Os retornos financeiros do empreendedorismo diferem de outros ramos de trabalho, como o trabalho assalariado, normalmente são incertos e variáveis e constituem um rendimento compensatório às capacidades raras do empreendedor, para o cumprimento das suas tarefas. Embora haja probabilidade de ganhos elevados no mundo empresarial, o que se traduz num grande atractivo ao empreendedorismo e numa posição de elevada auto-estima, a dificuldade, a tensão no trabalho e a variância nos ganhos tem um efeito dissuasor na decisão, afastando grande parte dos interessados (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Subsequentemente, o número de empreendedores bem sucedidos é uma pequena percentagem do total (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Deste modo, as capacidades requeridas para o sucesso empresarial constringem a oferta empreendedora, desencadeando um elevado preço da oferta decorrente do diferencial entre oferta e procura (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999). Se existirem oportunidades no mercado e os lucros líquidos da actividade empresarial superarem os ganhos do empreendedor na sua ocupação laboral, certamente mais homens de negócio entrarão no comércio. Se pelo contrário, existirem muitos homens de negócio e poucas oportunidades, o princípio da sobrevivência do mais forte determinará quem sai e quem permanece (Marshall, 1890, 1930 cit. por Praag, 1999).

### 2.1.3.2.2. Joseph Schumpeter

Joseph Schumpeter, economista de origem alemã, contribuiu decisivamente para a teoria do empreendedorismo (Praag, 1999). O seu livro "The Theory of Economic Development", publicado pela primeira vez em 1911, apresenta grande parte das suas ideias. O principal contributo de Schumpeter consistiu na integração das teorias psicológicas, na teoria económica do empreendedorismo (Praag, 1999). O autor rejeitou o paradigma do empreendedorismo mais aceite na época, que entendia o gestor como um portador de riscos e um capitalista e substituiu-o por um alternativo, que vê o empreendedor como o líder da empresa, um inovador e subsequentemente, o principal motor do sistema económico (Praag, 1999). O empreendedor não é um portador de riscos e um fornecedor de capital, ambas as tarefas estão entregues ao banqueiro (Praag, 1999). As funções económicas do empreendedor é inovar e liderar, decidindo os objectivos da organização (Praag, 1999). Entenda-se liderança como a visão e a intuição, para fazer as coisas certas, sem analisar a situação (Ripsas, 1998). Segundo Braunerhjelm e Svensson (2007), Schumpeter (1911, 1934) dividiu o processo de desenvolvimento económico, em três estádios sucessivos claramente separados, a invenção<sup>12</sup>, a inovação<sup>13</sup> e a imitação<sup>14</sup>, respectivamente. Schumpeter (1911, 1934) cit. por Ripsas (1998) considerava como inovação, a introdução de uma nova mercadoria ou qualidade de mercadoria, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a utilização de algumas novas fontes de abastecimento de matérias-primas ou de mercadorias intermédias. Num sistema económico dinâmico, a inovação é um processo endógeno (Praag, 1999). De acordo com Etemed (2004), o empresário de Schumpeter (1911, 1928) não era conformista, usava novas combinações de forma proactiva, para responder a oportunidades não satisfeitas. Todavia,

---

<sup>12</sup> Descoberta tecnológica de novas coisas ou novas formas de fazer as coisas.

<sup>13</sup> Comercialização de um novo bem ou serviço, resultante das descobertas técnicas ou de uma nova combinação do conhecimento.

<sup>14</sup> Adopção generalizada e difusão de novos produtos ou processos nos mercados.

---

Schumpeter (1911, 1934) cit. por Braunerhjelm e Svensson (2007) refere a criação da oportunidade como um processo fora do domínio do empreendedor, normalmente o inventor produz as ideias e o empreendedor coloca-as em prática. As inovações podem ser implementadas com recurso a riqueza própria ou através da utilização de empréstimos. Esta actividade é conduzida pelo lucro, todavia, a maioria dos empreendedores vê o lucro como um mero indicador do sucesso empresarial. A implementação de inovações permite ao empreendedor, a obtenção temporária do poder de monopólio (Baumol, 1993 cit. por Praag, 1999). Contudo, o lucro associado à implementação da inovação serve como um indicador para os imitadores basearem a decisão de entrar ou não no negócio. Se os ganhos forem superiores ao normal, os imitadores entram no negócio e competem com o inovador, erodindo a posição lucrativa inicial, pelo que se estabelece uma nova posição de equilíbrio (Praag, 1999). A actividade empresarial e os lucros auferidos não são duradouros (Praag, 1999). Subsequentemente, o empreendedorismo não é uma profissão, nem uma condição duradoura, os empreendedores não formam uma classe social, mas o sucesso empresarial pode levar a certas posições sociais, em grande parte, resultado das remunerações do empreendedor, que pode ser mantida por várias gerações, por herança de resultados pecuniários e de qualidades empresariais (Praag, 1999). Se o empreendedor mantiver o espírito inovador, o empreendedorismo é uma condição temporária (Praag, 1999).

A fim de descrever o contributo do empreendedor na economia, Schumpeter foi tremendamente influenciado por uma revisão crítica da teoria do equilíbrio (Grebel et al., 2003) e começou a teoria, sem o considerar, recorrendo ao modelo do fluxo de circulação, em que cada dia é a repetição do anterior (Praag, 1999). No modelo referido, todas as alternativas têm de ser estudadas e comparadas, no sentido de basear a decisão na melhor escolha (Baumol, 1993 cit. por Praag, 1999). Posteriormente, introduziu o empresário, que procura oportunidades de lucro, com a introdução de novas combinações e inovações na prossecução do objectivo. Schumpeter (1911, 1934) cit. por Praag (1999) considera a atitude inovadora do empreendedor como a principal causa da mudança exógena no sistema económico, responsável pela destruição da situação de equilíbrio e criação de novo equilíbrio, segundo o fluxo circular. A inovação contínua implica a mudança descontínua constante e o desequilíbrio permanente (Praag, 1999). Independentemente da posição hierárquica no interior da empresa, o empreendedor é a pessoa que realiza novas combinações (Praag, 1999). Normalmente, estas combinações são incorporadas em novas empresas, que começam a produzir em simultâneo com empresas antigas (Praag, 1999). Consequentemente, se as empresas antigas não incorporarem a inovação, acabam por ser eliminadas do mercado (Praag, 1999). Ao introduzir inovações no mercado, o empreendedor distorce o equilíbrio, desafia as estruturas das dinâmicas industriais e coloca o desenvolvimento económico em movimento (Braunerhjelm e Svensson, 2007). Dispor das capacidades e aceitar o desafio empresarial requer uma atitude rara e uma conduta particular (Praag, 1999). A liderança desempenha um papel importante na mudança dos meios de produção para novos canais, fora dos habituais. O empreendedor não se deve sentir relutante em assumir um comportamento desviante na realização de coisas novas, deve ser forte o suficiente para nadar contra a maré (Heertje, 1982 cit. por Praag, 1999), independentemente da oposição, cepticismo e hostilidade no ambiente social. Essa liberdade

---

mental é algo peculiar e por natureza rara (Schumpeter, 1911, 1934 cit. por Praag, 1999). A motivação por detrás deste comportamento deve ser alicerçada no sonho e vontade de atingir o sucesso, na procura da distinção social, na vontade de conquistar, de lutar, de provar a si próprio superior aos demais, de suceder pela procura do sucesso em si próprio, pela alegria da criação, de conseguir realizar coisas, de gastar energia, de mudar pela satisfação da mudança (Praag, 1999). O sonho é mais fascinante, quanto maior for o grau de dificuldade.

### 2.1.3.2.3. Frank Knight

Frank Knight, economista americano nascido no final do século XIX, deu um forte contributo à teoria do empreendedorismo, com a publicação em 1921, da sua tese de dissertação de doutoramento "Riscos, Incerteza e Lucros". Knight (1921) cit. por Praag (1999) foi o primeiro a distinguir de forma explícita o risco da incerteza, o risco pode ser calculado, a incerteza não (Ripsas, 1998; Wenckers e Thurik, 1999). Para Knight (1921) cit. por Praag (1999), o empresário é o portador da incerteza (o risco na teoria de Cantillon), que não pode ser medida por percentagens (Ripsas, 1999), enquanto o risco envolve mais do que a mera arbitragem (Praag, 1999). A função principal do empresário é decidir o que fazer e como o fazer, sem ter a certeza de possíveis estados futuros (Ricketts, 1987 cit. por Ripsas, 1999), assumindo a responsabilidade das suas decisões (Praag, 1999). A incerteza, bem como o risco, compreendem um tipo de probabilidade para a qual não há uma base válida para a classificação de exemplos, uma vez que se trata de um evento único. Consequentemente, cabe aos empreendedores o papel de decisor e os julgamentos devem ser exercitados pela formação de uma estimativa e a estimação do seu valor (Praag, 1999). As decisões incluem entre outras questões, o planeamento de onde, quando e que tipo de produtos a criar (Praag, 1999). O trabalho do empreendedor restringe-se à direcção e controlo, em lidar com a incerteza associada às mudanças nas necessidades dos consumidores e no poder de compra, enquanto todos os outros se devem dedicar ao sistema produtivo, recebendo para o efeito, uma remuneração fixa (Praag, 1999). A mais-valia resultante da redução da incerteza e as respectivas poupanças associadas revertem para a sociedade, pelo que é fundamental e lucrativo, seleccionar os indivíduos mais aptos para cada posição empresarial (Knight, 1921, 1971 cit. por Praag, 1999), para criar valor adicional (Etemed, 2004). O empreendedorismo bem sucedido pressupõe a disponibilidade de capital para garantir a remuneração fixa dos factores (capitais próprios ou emprestados através de financiamento externo) e determinadas capacidades do empreendedor, como um elevado grau de autoconfiança, o poder de julgar as capacidades pessoais comparativamente com as de outros indivíduos (competidores, fornecedores, clientes e trabalhadores), disposição para actuar de acordo com a opinião pessoal, uma natureza aventureira, a capacidade de prever, o poder de controlo efectivo sobre outros homens, a capacidade intelectual para tomar as melhores decisões, a sorte e a crença na boa fortuna (Knight, 1921, 1971 cit. por Praag, 1999). Um empreendedor com vontade e o capital financeiro necessário ao pagamento dos outros factores, mas sem capacidade, acaba por dissipar os recursos, enquanto um empreendedor com capacidade, mas sem os dois factores anteriores, será um desperdício (Knight 1921, 1971 cit. por Praag, 1999). De acordo com o autor cit. por Praag (1999), o empreendedor é considerado responsável pelo progresso económico e pelas

---

melhorias tecnológicas nas organizações. O lucro é encarado por Knight (1921, 1971) como uma recompensa pela aceitação da incerteza (Ripsas, 1999). O rendimento do empreendedor não é estabelecido com base nos lucros e depende da oferta de capacidade empreendedora na sociedade, sendo tanto maior, quanto maior for a sua capacidade e sorte (Praag, 1999).

#### 2.1.3.2.4. Peter Drucker

Peter Drucker, economista e filósofo de origem Austríaca, nascido no início do século XX, é considerado consensualmente como o pai da gestão moderna e um dos principais pensadores na área. No livro "Innovation and Entrepreneurship" abordou a sua visão do empreendedorismo, a partir das suas observações pessoais, sem recorrer à pesquisa empírica. Segundo Drucker (1993), o empreendedorismo é em simultâneo, uma prática e uma disciplina, não é uma personalidade e não se restringe à elaboração de planos de negócios, que nem sempre são viáveis, consiste na acção em concreto, nomeadamente a abertura de um novo negócio ou nova organização. Drucker (1993) reforça o papel da inovação na acção empreendedora, enquanto um factor-chave para a contínua sustentação dos negócios (Wong e Cheung, 2005 cit. por Coutinho, 2008) e um dos principais instrumentos na luta pela sobrevivência, no mundo empresarial (Leite, 2000 cit. por Coutinho, 2008). A principal característica do empreendedor, segundo a visão de Drucker (1993) cit. por Coutinho (2008), consiste na capacidade de criar e implementar algo novo e na motivação de fazer as coisas de forma diferente e melhor (Kießling e Richey, 2004 cit. por Coutinho, 2008). Drucker (1993) entende que o processo de inovação constitui a principal ferramenta do empreendedorismo (Cromie, 2000; Gurol e Atsan, 2006 cit. por Coutinho, 2008). O empreendedor é aquele que cria novos mercados e novos consumidores, na procura da satisfação das suas novas necessidades. De acordo com Drucker (1993) cit. por Coutinho (2008), as pessoas que iniciam novos negócios, se não satisfazem as condições apresentadas acima, não se enquadram na definição. O empreendedor tem de possuir características especiais, criar algo novo, diferente, mudando ou transformando os valores existentes, os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedorismo, um acto que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. Inovação, portanto, cria um recurso. Não há algo como um "recurso" até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e a dote com valor económico". Para Drucker (1993), a inovação pode ser interpretada como uma mudança provocada pelo homem, a partir dos recursos à sua disposição, no sentido de criar riqueza. Contudo, não precisa de ser de origem técnica, pode ser de cunho social. Desse modo, a inovação é mais um termo económico ou social do que técnico, que pode ser definido de acordo com a procura, na mudança do valor e satisfação do consumidor obtidos através dos seus recursos. A interligação entre a inovação e o empreendedorismo proposta por Drucker (1993), obriga o empreendedor a aprender e a praticar a inovação de forma sistemática<sup>15</sup>. Afim de ser bem sucedido na inovação sistemática, o empreendedor necessita de monitorizar as setes fontes de oportunidades, que podem ser divididas de acordo com o autor cit. por Coutinho (2008), em dois grupos, dependendo se fazem parte do meio interno ou externo da instituição ou sector,

---

<sup>15</sup> Busca deliberada e organizada de mudanças e a análise sistemática das oportunidades que essas mudanças podem introduzir em termos de inovação económica e social.

---

nomeadamente: (1) o inesperado<sup>16</sup>; (2) a incongruência<sup>17</sup>; (3) a inovação baseada na necessidade do processo; (4) mudanças na estrutura da indústria ou do mercado; (5) mudanças demográficas; (6) mudanças na percepção, disposição e significado e (7) novos conhecimentos<sup>18</sup>.

### 2.1.3.3. Críticas

O movimento assumiu a maximização da eficiência como o maior objectivo da iniciativa empresarial e de outras actividades económicas, pelo conhecimento das relações significados-fins e assumindo a omnisciência, as linhas de acção óptimas como evidentes (Murphy et al., 2005). Posteriormente, Menger (1934) cit. por Murphy et al. (2005) contestou esta assumpção, baseado na ideia de que o conhecimento perfeito dos sistemas sociais cria conhecimento imperfeito, ou seja, a condução racional nos contextos competitivos espalha incerteza e o conhecimento imperfeito, num quadro de equilíbrio carece de vários níveis de informação, o que viola a assumpção da omnisciência. A estratégia empresarial de longo prazo, enquadrado numa lógica de futuro, era proibida pela teoria neoclássica da competição perfeita e do equilíbrio (Murphy et al., 2005).

Apesar do sucesso na agregação das assumpções do pensamento clássico numa unidade consistente, os economistas neoclássicos conseguiram-no retirando o empreendedor da teoria económica (Grebel et al., 2003), deixando o comportamento humano muito mal representado (Ripsas, 1998). De acordo com a teoria neoclássica, o empreendedor é entendido como um agente económico estático, passivo e redundante dentro da empresa (Grebel et al., 2003), esquecendo características como a capacidade de vigilância, o carácter inovador, a assumpção do risco, a iniciativa, o debate de novas ideias, a teimosia e a iniciativa deixam de fazer sentido (Wennekers e Thurik, 1999). A empresa gere-se a si própria, a equipa de gestão é uma calculadora passiva, sem iniciativa (Praag, 1999). Barreto (1989) cit. por Grebel et al. (2003) explica o desaparecimento do empreendedor na teoria económica, no livro "The Entrepreneur in Microeconomic Theory". O principal problema decorre da assumpção de racionalidade perfeita, condição necessária ao comportamento óptimo. A racionalidade perfeita requer previsão perfeita e informação, mas os agentes económicos são heterogéneos e diferem nas suas suposições individuais e a informação é incompleta, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento económico a longo prazo (Praag, 1999). Assim, a previsão imperfeita obriga os agentes económicos a lidar com a incerteza. Acresce ainda, o carácter limitado das capacidades cognitivas dos agentes racionais para perceber o processo de acumulação de informação. Consequentemente, a incerteza inerente ao comportamento do empreendedor não permite o cálculo de valores esperados, pelo que o agente não conhece o conjunto de resultados, nem as respectivas probabilidades. Na ausência da racionalidade perfeita, os empreendedores realizam previsões individuais motivadas pela sua personalidade e pelos factores do ambiente, usando o melhor do seu conhecimento. A tomada de decisão é assim, resultado de um processo dependente da evolução individual do empreendedor (recursos,

---

<sup>16</sup> Sucesso inesperado, falência inesperada ou evento externo inesperado.

<sup>17</sup> Diferença entre a realidade tal como a conhecemos e a realidade hipotética.

<sup>18</sup> Científicos e não científicos



---

capacidades, competências e experiência) e dos factores económicos subsequentes à situação económica (Grebel et al., 2003). Os agentes económicos são influenciados pelos factores do ambiente e em contrapartida, influenciam os factores económicos pela sua acção (Grebel et al., 2003).

A integração do empresário nas teorias neoclássicas pressupõe a mudança das *assumpções* e das razões, o que conduziria à inconsistência dos modelos (Ripsas, 1998).

## 2.1.4. Processo de mercado austríaco

### 2.1.4.1. Conjectura

A visão Austríaca da economia de mercado é significativamente diferente da visão dos economistas clássicos e neoclássicos (Praag, 1999). Os pensadores neoclássicos analisam o mercado, partindo do pressuposto que se encontra num equilíbrio geral, nos diferentes momentos do tempo (Praag, 1999). A preocupação do movimento é tentar explicar as razões que conduzem ao equilíbrio (Praag, 1999). A escola austríaca considera como a principal razão, a dinâmica da descoberta - a identificação de oportunidades lucrativas decorrentes de erros por ignorância absoluta (desconhecimento da falta de informação básica) (Praag, 1999).

No seguimento da linha de pensamento das teorias neoclássicas, o movimento da escola austríaca baseou-se no princípio de que a acção dos empreendedores contém erros (Murphy et al., 2005). Apesar da distribuição idiossincrática do conhecimento num sistema de mercado, o movimento explicou com sucesso a convergência do conhecimento necessário para tomar decisões correctas e descobrir oportunidades, acabando amplamente reconhecido (Murphy et al., 2005). A escola austríaca reforça o papel da vigilância no empreendedor e a oportunidade surge em consequência da manutenção de actividades em níveis sub-óptimos, por parte de outros empreendedores (Wennerks e Thurik, 1999; Murphy et al., 2005). As decisões dos actores no mercado interagem e geram a mudança de preços, métodos de produção e alocação de recursos (Murphy et al., 2005). A escola austríaca distingue a propriedade do empreendedorismo, o último como não é um factor de produção, requer recursos não tangíveis - conhecimento (Kirzner, 1973 cit. por Murphy et al., 2005).

### 2.1.4.2. Precusores

#### 2.1.4.2.1. Israel Kirzner

Kirzner, o principal economista da escola austríaca nascido em Londres em 1930, abordou as suas ideias sobre empreendedorismo, no livro "Competition and Entrepreneurship", publicado em 1973 (Praag, 1999), sob a influência de Mises (Barbieri, 2008), baseando-se nos processos de mercado (Grebel et al., 2003). De acordo com Kirzner (1973) cit. por Praag (1999) e Douhan et al. (2007), o empreendedor ocupa uma posição chave dentro do processo de mercado. As teorias contemporâneas do preço negligenciam a acção do empreendedor, que segundo Kirzner (1973) cit. por Praag (1999) e Ripsas (1998) precisam de ser reformuladas, para o readmitir

---

na posição correcta, enquanto peça fundamental de cada operação no mercado. O autor cit. por Praag (1999), Etemed (2004), Barbieri (2008), Douhan et al. (2007) e Baumol e Strom (2007) defende a importância da atitude vigilante dos empreendedores, para descobrir e explorar oportunidades lucrativas<sup>19</sup>. A capacidade vigilante do empreendedor é fundamental para descobrir as falhas nos padrões existentes de coordenação entre as decisões de mercado (Ripsas, 1998). Os empreendedores são assim, para Kirzner (1973) cit. por Praag (1999), Ripsas (1998), Douhan et al. (2007), Barbieri (2008), as forças de equilíbrio nos processos de mercado, sendo responsáveis por oscilações de preço de curto prazo e decisões de produção, bem como pelo crescimento e progresso de longo prazo. De acordo com Barreto (1989) cit. por Grebel et al. (2003) e Douhan et al. (2007), apareceu com Kirzner (1973), o conceito de empreendedor como um árbitro que equilibra mercados. Contudo, os empreendedores cometem erros nas suas avaliações das oportunidades lucrativas ou negligenciam por completo, a sua existência e desse modo, a posição de equilíbrio nos processos de mercado, independentemente do momento do tempo, nunca é de facto atingida (Praag, 1999 e Douhan; Eliasson e Henrekson, 2007). Este tipo de erros conduz ao aparecimento de novas oportunidades lucrativas, mas novos erros vão ser cometidos no futuro e conseqüentemente, novas oportunidades vão surgir no mercado. O processo de mercado é constituído pela sequência sistemática de erros de avaliação empresarial das oportunidades de lucro, descoberta e correcção, mantendo-se estável num contexto de mudança constante da oferta e procura. Kirzner (1978) cit. por Douhan e tal. (2007) aproveitou as ideias da tradição Austríaca assentes nos conceitos da subjectividade, ignorância e erros económicos, que encaixam perfeitamente no perfil do empreendedor. Além disso, o processo de mercado é ao mesmo tempo, um processo competitivo, uma vez que em qualquer momento do tempo, os potenciais empreendedores têm a liberdade de entrar nos mercados, competindo por lucros percebidos disponíveis (Praag, 1999, Ripsas, 1998, Douhan et al., 2007; Barbieri, 2008). A aprendizagem é a parte central deste processo, fundamental para conduzir os preços de mercado em situação de desequilíbrio, na direcção do equilíbrio (Kirzner, 1978 cit. por Ripsas, 1999 e Barbieri, 2008).

Kirzner (1973) cit. por Praag (1999) apresenta um conceito mais estrito de empreendedor, apenas incluiu no grupo, os indivíduos que realizam descobertas e conseguem obter lucros. A atitude dos empreendedores, mais do que qualquer outro profissional, é incentivada pelo lucro (Ripsas, 1998; Barbieri, 2008). Por outro lado, a empresa é o resultado conseqüente da conclusão de algumas decisões do empreendedor, sobretudo a compra de determinados recursos. Assim, Kirzner (1973) cit. por Praag (1999) entende que o empreendedor não é somente um empreendedor puro, mas o resultado das decisões empresariais anteriores, um proprietário de recursos. O empreendedor de Kirzner não requer nenhuma capacidade ou personalidade para desempenhar a função, e pode mesmo contratar todos os trabalhadores necessários e os talentos de negócios. O factor chave necessário ao empreendedorismo, reside em saber onde procurar o conhecimento. O conhecimento referido está para Kirzner (1973) cit. por Praag (1999)

---

<sup>19</sup> Relações de intermediação na compra e venda - compra num local e venda noutra local e/ou compra num determinado período e venda noutra período do tempo e/ou compra de matérias-primas e venda de produtos modificados (Kirzner, 193 cit. por Praag, 1999)

---

alicerçado na atitude vigilante, permitindo a antecipação da percepção das oportunidades de lucro, em relação à concorrência. Pode ser contratado no mercado, todavia, a contratação de um empregado para esta tarefa, dá-lhe conhecimento da mais elevada ordem e a possibilidade de aprender com os sucessivos erros, no sentido de perceber quais as melhores oportunidades (Praag, 1999). A exploração das oportunidades de lucro, captação dos lucros associados à inovação, mudança ou criação, requer outras capacidades adicionais, como a criatividade e a liderança (Praag, 1999). O empreendedorismo não se restringe unicamente a pessoas que sejam proprietárias de recursos. O capital necessário ao aproveitamento de uma oportunidade pode ser proporcionado por capitalistas, desde que o empreendedor esteja na condição de financiar o pagamento dos juros acordados (Praag, 1999). O empreendedor de Kirzner (1973) cit. por Praag (1999) comporta alguma incerteza e por isso, tem de assumir riscos. A incerteza e assumpção do risco traduz-se em insegurança, maior quanto maior for o período de tempo necessário para conseguir os retornos do empreendimento.

### 2.1.4.3. Críticas

O movimento não considerou a realidade de forma efectiva, não explicou a competição imperfeita, nomeadamente a existência de monopólios, nem descreveu as aquisições hostis ou a fraude (Murphy et al., 2005). As ideias de Kirzner também não consagram a articulação entre as empresas privadas e as empresas do estado, em competição num contexto de regulação governamental. Por último, a noção de empreendedorismo assenta num excesso de confiança no que diz respeito às forças de mercado puras e exclui o empreendedorismo em mercados não orientados por situações sociais.

### 2.1.5. Conclusão

Ao longo da história da teoria do empreendedorismo, o empreendedor tem usado muitas faces e desempenhado vários papéis, de acordo com os diferentes autores do pensamento teórico do empreendedorismo, representando diferenças de estilo e ênfase (Wennekers e Thurik, 1999).

Herbert e Link (1989) cit. por Ripsas (1998) e Wennekers e Thurik (1999) apresentaram uma revisão impressionante dos diferentes papéis do empresário, nos últimos 200 anos. A partir dos principais contributos, os autores identificaram 13 funções principais, pertencentes a diferentes escolas e linhas de pensamento, que podem ser divididas em abordagens estáticas ou dinâmicas (**TABELA 1**).

**TABELA 1.** Papéis do empresário na história económica (Herbert e Link, 1989 cit. por Ripsas, 1998, Wennekers e Thurik, 1999 e Cuervo et al., 2007).

(1) O empresário é a pessoa que assume o risco associado à incerteza (ex. Cantillon, Thünen, Mill, Hawley, Knight, Mises, Cole, Shackle)	(2) O empresário é a pessoa que fornece o capital financeiro (ex. Smith, Turgot, Bohm-Bawerk, Pigou, Mises)
(3) O empresário é o inovador (ex. Baudeau, Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter)	(4) O empresário é o decisor (ex. Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Francis Walker, Keynes, Mises, Shackle, Cole, Schultz)
(5) O empresário é um líder industrial (ex. Say, Sain-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Marshall, Wieser, Sombart, Weber e Schumpeter)	(6) O empresário é o gestor ou o super-intendente (ex. Say, Mill, Marshall, Menger)
(7) O empresário é o organizador e o coordenador dos recursos económicos (ex. Say, Walras, Wieser, Schmoller, Sombart, Weber, Clark, Davenport, Schumpeter, Coase)	(8) O empresário é o proprietário da empresa (ex. Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley)
(9) O empresário é um empregado dos factores de produção (ex. Amasa Walker, Francis Walker, Wiser, Keynes)	(10) O empresário é um contratante (ex. Bentham)
(11) O empresário é um árbitro (ex. Cantillon, Walras, Kirzner)	(12) O empresário é um alocador de recursos entre usos alternativos (ex. Cantillon, Kirzner e Schultz)
(13) O empresário é a pessoa que concretiza o arranque de um novo negócio	

Wennekers e Thurik (1999) apresentaram de forma sucinta, uma perspectiva alargada das diferentes visões do conceito do empreendedor na história económica e a ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico, conforme se pode constatar no **QUADRO 1 e 2**.

**QUADRO 1.** Visões históricas dos economistas relacionadas com o empreendedorismo (Wennekers e Thurik, 1999).

Itens da estrutura	Variáveis relevantes	Disciplinas relevantes	Unidade focal de observação
Condições			
Empreendedorismo	- traços (vigilância, percepção)	- psicologia	- indivíduos
	- papeis do empreendedor	- economia	- indivíduos
Ligações intermediárias	- novidades através de startups e inovação	- economia industrial	- empresas
	- mercados e competição	- economia industrial	- empresas e indústrias
	- equilíbrio vs. desequilíbrio	- economia	- níveis agregados
Crescimento económico	- apenas ligações indirectas		

**QUADRO 2.** Aspectos relevantes da história económica (Wennekers e Thurik, 1999).

Itens da estrutura	Variáveis	Disciplinas relevantes	Unidade focal de observação
Condições	- cultura (mente aberta, assumpção do risco, orientação de longo prazo, etc.)  - instituições (incentivos, regras da concorrência)	- psicologia social, antropologia e sociologia  - legislação e economia	- grupos e sociedades  - quadro macro a influenciar o comportamento micro
Empreendedorismo	- ameaças e comportamento	- psicologia e economia de gestão	- pessoas individuais
Ligações intermédias	- conquista de novos mercados  - invenção e inovação  - formação de novos negócios  - concorrência	- economia industrial	- empresas e indústrias
Crescimento económico	- ascensão e declínio das nações	- economia	- economia nacional

Por outro lado, Praag (1999) compilou numa tabela, os determinantes do empreendedorismo bem sucedido, apresentados pelos principais autores das teorias do empreendedorismo (**TABELA 2**).

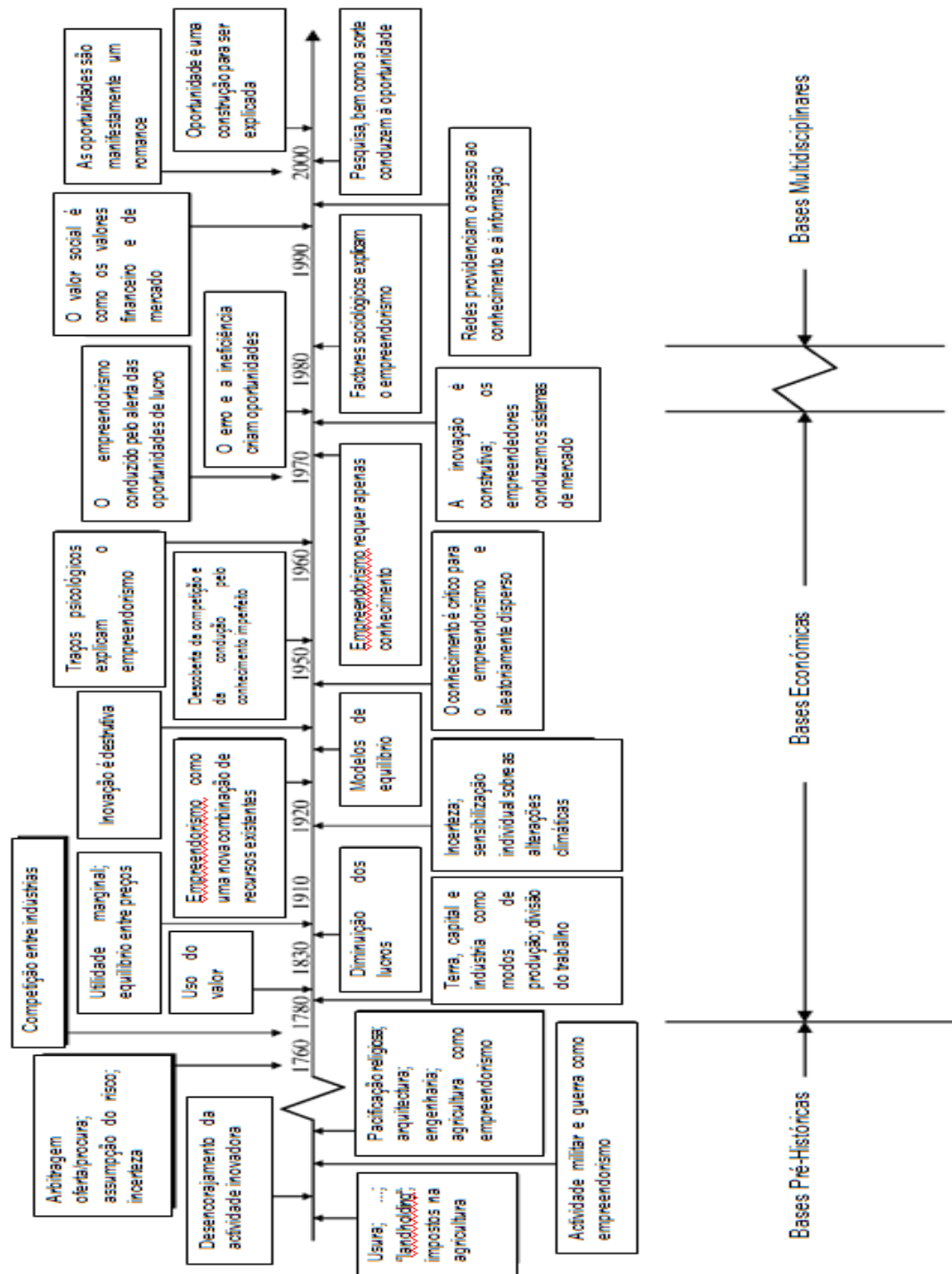
**TABELA 2.** Determinantes do empreendedorismo bem sucedido introduzidos pelos principais autores (Praag, 1999).

Autores	Começo como empresário	Sucesso como empresário	Começo e tornar-se um empresário de sucesso
<b>Cantillon</b>			Vigilância e capacidade de previsão Portador de riscos
<b>Say</b>	Reputação suficiente para obter capital	Capacidade de julgamento, perseverança, conhecimento do mundo, dos negócios e da ocupação	Portador de riscos
<b>Marshall</b>	Jovens amantes de riscos	Inteligência, capacidade geral (dependente do contexto familiar e educação) Conhecimento do mercado Portador de riscos Liderança Capital próprio	Boa sorte Pai empresário
<b>Schumpeter</b>	Disponibilidade para começar (maior se existirem menos alternativas para a distinção social, mais ambição, energia e criatividade)		Liderança
<b>Knight</b>	Capacidade para obter capital Disponibilidade / motivação	Capacidade para lidar com a incerteza; autoconfiança, capacidade de previsão, capacidade intelectual	Boa sorte
<b>Kirzner</b>	Vigilância	Criatividade e liderança para explorar as oportunidades de lucro	

Murphy et al. (2005) apresentaram uma interpretação sucinta interessante da evolução histórica do empreendedorismo na Conferência Académica de Gestão, congratulada com o prémio de

melhor artigo. De acordo com os autores, a história do empreendedorismo foi sendo construída ao longo do tempo, como consequência do aparecimento de sucessivos elementos conceptuais, fruto do desenvolvimento do conhecimento, que reflectem orientações gerais ou paradigmas, primeiramente de ordem pré-histórica, a seguir de ordem económica e por fim, de ordem multidisciplinar (QUADRO 3).

QUADRO 3. Quadro da história conceptual do pensamento empreendedor (Murphy et al., 2005).



---

Ao longo da história da humanidade e principalmente a partir do século XVIII, o fenómeno do empreendedorismo, processo pelo qual novas empresas são criadas, tem sido estudado por inúmeras pessoas e tem sido alvo de inúmeros debates, nos domínios académico e público (Cuervo, 2005; Lee e Venkataraman, 2006; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997 cit. por Zinga, 2007).

O tema abarca um conjunto de teorias e abordagens, sendo estudado principalmente no domínio das ciências sociais, com propósitos muito distintos. O empreendedorismo é considerado um assunto complexo (caótico), de natureza interdisciplinar e/ou multidisciplinar e apesar dos inúmeros contributos de diferentes autores, o campo de investigação encontra-se ainda numa fase muito embrionária (Gartner, 1985; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997 cit. por Zinga, 2007).

Herbert e Link (1989), Bull Willard (1993) e Lumpkin e Dess (1996) cit. por Wennekers e Thurik (1999) desenvolveram uma definição comportamental do empreendedorismo, como a capacidade manifestada e a vontade dos indivíduos, por si próprios ou em equipas, dentro e fora das organizações existentes, de perceber e criar novas oportunidades económicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações de produtos mercados), de introduzir no mercado, face à incerteza e a outros obstáculos e de tomar decisões relacionadas com a localização e a forma e o uso de recursos e instituições.

Independentemente das divergências em relação ao tema, actualmente, parece consensual que, o campo de investigação do empreendedorismo aborda o estudo das fontes de oportunidade, o processo da descoberta, a evolução e a exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos (empreendedores), que descobrem, avaliam e exploram as ditas oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000 e Venkataraman, 1997 cit. por Zinga, 2007).

As teorias e os métodos utilizados para investigar o empreendedorismo variam consoante o domínio de investigação, em que o assunto é objecto de estudo. A natureza da análise, mais ou menos abrangente (ao nível do indivíduo, da empresa, da indústria ou da sociedade), influencia a própria definição de empreendedorismo e o nível de importância que desempenha enquanto variável dependente ou independente.

Praag (1999) realizou um estudo empírico sobre a importância dos determinantes teóricos das diferentes visões dos principais precursores das teorias do empreendedorismo, para o sucesso do empreendedorismo. Com base numa amostra de 264 indivíduos que criaram o próprio emprego nos Estados Unidos da América e 1763 indivíduos que numa altura ou noutra participaram na força de trabalho na Alemanha, Praag (1999) concluiu que o conhecimento científico sobre empreendedorismo é ainda hoje extremamente válido e aplicável, principalmente o contributo gerado pelos autores Say, Marshall e Knight.

---

## 2.2. Empreendedorismo e crescimento económico

“A melhor razão para começar uma organização é dar-lhe significado - criar um produto ou serviço para tornar o mundo um lugar melhor.”  
Guy Kawasaki cit. por The Cheap Revolution, 2009

### 2.2.1. Introdução

Ao longo da história do pensamento económico, poucas tentativas foram realizadas para incorporar o empreendedorismo, nos modelos de crescimento (Wennekers e Thurik, 1999).

Nos últimos 50 anos, o conhecimento acerca do desenvolvimento económico e do empreendedorismo desenvolveu-se rapidamente e isoladamente, como duas disciplinas dentro dos campos da economia e da gestão, respectivamente, o primeiro mais preocupado com os determinantes do desempenho económico e o segundo com o nível de convergência dos Países (Naudé, 2009). As duas últimas décadas testemunharam uma riqueza de estudos teóricos e empíricos de análise dos determinantes do empreendedorismo no crescimento económico (Acs e Audretsch, 2003), principalmente ao nível da empresa e da região (Acs e Audretsch, 2003). Ao primeiro nível, as investigações permitiram concluir que o tamanho e a idade da actividade empresarial se encontram relacionados positivamente com o crescimento. Ao segundo nível, ainda existe pouca literatura a ligar a actividade empresarial ao desempenho económico dessas regiões (Audretsch e Fritsch, 2002, Acs e Armington, 2003 cit. por Acs e Audretsch, 2003) e à escala nacional continuamos num vazio, apesar dos esforços recentes do Programa de Pesquisa e Monitorização do Empreendedorismo Global (Reynolds et al., 2001 cit. por Acs e Audretsch, 2003). As análises empíricas sugerem um número largo de variáveis não económicas, que podem influenciar o crescimento económico (Sala-i-Martin, 1997, Bleaney e Nishiyama cit. por Stel et al., 2005).

A criação de novos negócios é uma das actividades socioeconómicas mais importantes em qualquer sociedade que procure o crescimento económico e a inovação (Reynolds et al., 2002). No mundo político, empresarial e académico surge frequentemente a argumentação de que a capacidade empreendedora desempenha um papel chave no desenvolvimento e crescimento económico e na melhoria da produtividade (Grilo e Irigoyen, 2006; Naudé, 2009). Evidências econométricas recentes encontradas por Audretsch e Thurik (2000), Audretsch et al. (2002), Carree et al. (2001), Audretsch et al. (2001), Reynolds et al. (2000) cit. por Wennekers e Thurik (2009) e Anokhin et al. (2008) cit. por Naudé (2009) reforçam a ideia de que o empreendedorismo é um determinante vital para o crescimento económico, uma perda de crescimento económico incorrerá num custo de perda de empreendedorismo.

Nos últimos anos, as comunidades, académica e política, uma vez confrontadas com as crescentes preocupações em relação ao desemprego, ao crescimento económico e à



---

competitividade internacional nos mercados globais, passaram a dar particular atenção ao papel do empreendedorismo, no âmbito do desenvolvimento económico (Wennekers e Thurik, 1999, 2009). Evidências recentes em relação à forte influência do empreendedorismo no desempenho económico conjugado com a constatação da presença de actividades empreendedoras subdesenvolvidas em alguns Países ou regiões, desencadeou a mudança de prioridades nas preocupações políticas, no sentido de promover essas actividades e reforçar os esforços na melhoria do ambiente empreendedor (Grilo e Irigoyen (2006). Considerando os efeitos na inovação, na criação de emprego e no bem estar, o empreendedorismo é considerado um mecanismo importante no âmbito do desenvolvimento económico (Schumpeter, 1934, Acs e Audretsch, 1988, Wennekers e Thurik, 1999, Baumol, 2002 cit. por Acs et al., 2008). Muitos políticos e economistas têm agora a intuição de que o empreendedorismo influencia positivamente o crescimento do Produto Interno Bruto e a geração de emprego (Wennekers e Thurik, 1999; Acs e Audretsch, 2003). Consequentemente, hoje a política do empreendedorismo é encarada como um instrumento de promoção da competitividade e do crescimento económico, em muitos Países em crescimento (Grilo e Irigoyen, 2006) e em Países desenvolvidos, em resposta às elevadas taxas de desemprego, sobretudo nas economias ocidentais, onde se tem assistido genericamente, a um renascimento das taxas de empreendedorismo (Wennekers e Thurik, 1999). O incentivo do empreendedorismo é para Baumol (1968) cit. por Grilo e Irigoyen (2006), um assunto central nas economias de mercado. Todavia, a inexistência de uma visão clara e organizada de quando e como o empreendedorismo se manifesta em si próprio têm conduzido à adopção de múltiplas respostas, por parte da classe política (Comissão Europeia, 2000, 2001 cit. por Wennekers e Thurik, 2009). As orientações em relação às actividades empreendedoras são completamente diferentes entre os Países (Autio, 2007 cit. por Acs et. al., 2008).

A literatura existente de ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico permite a distinção de três níveis de análise espacial: empreendedores individuais a operar por si próprios, em equipas ou em parcerias; empresas ou indústrias e regiões ou economias nacionais (Wennekers e Thurik, 1999). Portanto, o conceito de crescimento económico é relevante ao nível das empresas, indústrias e nações.

Grande parte dos estudos acerca do empreendedorismo comprovou ao longo do tempo, a existência de diferentes graus de País para País, de indústria para indústria, de região para região e de empresa para empresa (Grilo e Irigoyen, 2006). As dinâmicas do empreendedorismo podem ser muito diferentes, dependendo do contexto institucional e do nível de desenvolvimento económico. A robusta ligação estatística positiva entre o empreendedorismo e o crescimento ainda não foi estudada nas diferentes unidades de observação: empresa, indústria, região e País (Wennekers e Thurik, 2009). Apesar dos inúmeros esforços para investigar empiricamente a importância do impacto do empreendedorismo no desempenho económico (Audretsch, 1995, Caves, 1998, Audretsch e Fritsch, 2002 cit. por Stel et al., 2005), actualmente, ainda pouco se sabe acerca do seu contributo (Autio, 2008 cit. por Naudé, 2009), continuamos sem um quadro teórico sólido e existem constrangimentos severos na medição e comparação do empreendedorismo, num contexto nacional (Acs e Audretsch, 2003). A seu tempo, a riqueza dos dados novos e a medição do empreendedorismo nas suas múltiplas facetas revelarão aos

---

decisores políticos, pistas indispensáveis sobre as políticas macroeconómicas e instrumentos necessários para promover o crescimento económico sólido (Wennekers e Thurik, 2009).

## 2.2.2. Diferenças entre os conceitos de desenvolvimento e crescimento económico

Primeiro, importa apresentar as diferenças entre as definições de desenvolvimento económico e crescimento económico. Apesar de parecerem ser, à primeira vista, de origem semântica, Holcombe cit. por Hall (2008) apresenta uma distinção clara entre os dois conceitos. O crescimento económico é o resultado da eficiência técnica, ou seja, a produção de mais bens usando um nível fixo de capital e trabalho e é medido pelo produto interno bruto ou rendimento. O desenvolvimento económico está relacionado com as mudanças qualitativas nos tipos de bens e serviços disponíveis para consumo. Deste modo, o crescimento económico pressupõe o aumento da produção e dos rendimentos resultantes dos investimentos em capital humano e físico, o que desencadeia melhorias significativas nos níveis de vida, enquanto o progresso económico é resultado de um grande número de alterações, responsáveis pelo aumento expresso do bem-estar económico.

A teoria neoclássica defende uma outra significação para o crescimento económico, relacionada com a acumulação de factores produtivos e com a mudança tecnológica exógena (Wennekers e Thurik, 1999). Syrquin (1988) cit. por Wennekers et al. (2005) define o desenvolvimento económico de uma forma mais ampla, consistindo de um processo de mudança estrutural inter-relacionado (urbanização, transições demográficas, nível crescente de educação e mudanças na distribuição do rendimento), em que a acumulação de capital físico e humano e a mudança na composição do sector da actividade económica (produção, emprego e consumo) são componentes centrais. Numa visão mais moderna, Porter et al. (2002) cit. por Wennekers et al. (2005) define o desenvolvimento económico como a melhoria das formas sofisticadas de produzir e competir.

## 2.2.3. Evolução histórica recente da ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico

A história económica é a área central do conhecimento, que atribui um papel fundamental ao empreendedorismo no crescimento económico das nações (Wennekers e Thurik, 1999).

Ao longo da história, os períodos de ascensão económica estão intimamente ligados com determinadas conjecturas, caracterizadas normalmente por uma atmosfera de entusiasmo colectivo, exaltação e cooperação (Wennekers e Thurik, 1999).

---

Nos anos decorrentes entre 1000 e 1500, a economia europeia passou por um período de bloqueio explicado pelo sistema feudal. Durante essa época, os principais problemas estavam relacionados com a instabilidade nos direitos de propriedade, a prestação de serviços não monetarizada e a existência de portagens locais, que dificultava a livre circulação de bens. Gradualmente, nos séculos seguintes, o sistema evoluiu com o aparecimento de novos empreendedores, a classe de mercadores que traziam matérias-primas e produtos acabados de outras paragens. As cidades italianas eram líderes no desenvolvimento e eram muito bem sucedidas no comércio.

Gradualmente o centro de gravidade mudou-se para os Países Baixos e no século XVII, a Holanda do Norte deu um passo em frente, na melhoria significativa das condições ao empreendedorismo, com a introdução de um quadro jurídico avançado, que considerava a segurança dos direitos de propriedade e a monetarização da economia. Os bens finais e os factores de produção passaram a estar acessíveis no mercado e a mobilidade social aumentou visivelmente. A evolução do meio rural para o meio urbano ultrapassou em muito, todos os parceiros europeus e nessas cidades, as condições da procura eram favoráveis à expansão económica. No século XVII, os Países Baixos tornaram-se as forças vivas do comércio internacional, dando à luz grandes empreendedores, juristas, experimentalistas e pintores. Vries e van der Woude (1985) cit. por Wennekers e Thurik (1999) afirmaram que o resultado da "Golden Age" pode ser entendido como a primeira ronda do crescimento económico.

No final do século XV, a Inglaterra era ainda um País subdesenvolvido em comparação com outros Países como a Itália, os Países Baixos, a França e o Sul da Alemanha, as primeiras exportações eram dominadas por lã e pano de lã. Se bem que nos dois séculos seguintes, sucederam-se várias mudanças importantes. A impressionante receptividade cultural e mente aberta para novas ideias e técnicas da sociedade inglesa, expressa no envio de alunos para estudar em universidades estrangeiras e na aceitação de imigrantes de França e dos Países Baixos, com conhecimento de várias indústrias, transformou a economia do País. As dificuldades e desafios como a escassez de matérias-primas e o aumento da competição, foram ultrapassados com respostas positivas e inovadoras, nomeadamente através da adopção de outros métodos de produção, da diversificação e da penetração em novos mercados. Os ingleses conseguiram assim, desenvolver uma rede de comércio mundial, que provou ser uma excelente escola do empreendedorismo (Cipolla, 1981 cit. por Wennekers e Thurik, 1999).

Em 1700, as condições legais e institucionais mudaram consideravelmente, com a eliminação do feudalismo, o declínio do poder das guildas, o crescimento das sociedades anónimas e o desenvolvimento dos sistemas bancários. As alterações favoreceram a mobilidade e a inovação na actividade económica (North e Thomas, 1973 cit. por Wennekers e Thurik, 1999).

Os legisladores ingleses desenvolveram e incorporaram no direito comum, um conjunto eficiente de direitos de propriedade e protegeram a propriedade privada do conhecimento, através da criação da legislação de patentes. A seguir a estas reformas, deu-se a revolução industrial, que trouxe uma revolução nas técnicas de produção (mecanização) e nas organizações (o sistema de fábrica). A explicação para a ocorrência do fenómeno na Inglaterra parece encontrar as suas razões na liderança superior da Bretanha, quer na implementação da inovação (Mokyr,

---

1990 cit. por Wennekers e Thurik, 1999), quer na existência de trabalhadores tecnicamente qualificados, ou seja, na vantagem absoluta em ambos. Durante o século XIX, o declínio económico instalou-se em Inglaterra, como fica patente no valor médio do crescimento anual real do Produto Interno Bruto per capita, para o período de 1870 a 1973, de 1,3%, abaixo dos Estados Unidos da América (1,9%), da Alemanha (1,9%) e do Japão (2,7%). As causas por detrás deste facto estão para Landes (1969) e Wiener (1981) cit. por Wennekers e Thurik (1999), na gentrificação da classe empreendedora (substituição do zelo pelo trabalho, da invenção e do dinheiro, pelo conforto, prazer e serviço público), na desvalorização do empreendedorismo e na mudança do quadro legal e institucional (taxas de impostos marginais elevadas, monopólios públicos, delegados sindicais). Porter (1990) cit. por Wennekers e Thurik (1999) apresenta outras razões, principalmente para o período do pós Segunda Guerra Mundial, como a cultura de gestão que funcionou contra a inovação e a mudança, a existência de sindicatos com grande poder para negociar práticas restritivas inibidoras da inovação e da produtividade retardada.

Os primeiros três quartos do século XX são descritos por Acs e Audretsch (2003) como o período de acumulação. No período do pós Segunda Guerra Mundial, principalmente durante a primeira década registaram-se altas taxas de crescimento económico, em quase todos os Países da Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento (Wennekers e Thurik, 1999). Na década de 60, as principais economias europeias sofreram uma onda de fusões, em parte estimuladas pelos governos no incentivo à criação das grandes empresas, tendo-se registado um declínio pequeno no número de empresas por indústria. Nos anos 60 e 70, o interesse político e académico na maioria dos Países Ocidentais mudou gradualmente para outros assuntos, a gestão da procura, a igualdade de rendimento entre outros, em detrimento da causa do crescimento económico. Segundo Priore e Sable (1984) cit. por Wennekers e Thurik (1999), a instabilidade de mercados na década de 70 provocou uma queda da produção em massa e fomentou a especialização flexível. Posteriormente à primeira crise petrolífera em 1973, a economia entrou num período de estagnação resultado de uma combinação entre inflação e o crescimento económico. Durante os anos 70, as empresas começaram a aproveitar as economias de escala e extensão em áreas como a produção, distribuição, marketing e investigação e desenvolvimento e conseqüentemente, a percentagem das grandes empresas aumentou na maioria das indústrias e na economia como um todo (Chandler, 1990 cit. por Acs e Audretsch, 2003). Na década de 80, a conjugação da estagnação económica com a elevada taxa de desemprego, promoveu na sociedade um interesse renovado, em relação às questões económicas, temas como os incentivos, a regulação dos mercados e a rigidez social. A partir de meados dos anos 80, o crescimento económico em alguns Países voltou a aumentar novamente, em consequência do ressurgimento dos pequenos negócios e do revivalismo do empreendedorismo (Wennekers e Thurik, 1999 e Acs e Audretsch, 2003). Nos últimos 25 anos, as vantagens da inovação promoveram uma mudança estrutural na economia, das grandes para as pequenas empresas, uma vez que as tecnologias da informação e os novos sistemas de comunicação reduziram a importância das economias de escala, na maioria dos sectores (Wennekers et al., 2005). Uma evidência apontada por Wennekers e Thurik (1999, 2009), o índice Fortune 500 durante o período, percentagem das 500 maiores empresas americanas, demonstra claramente a mudança estrutural da economia, das grandes empresas na direcção das

---

pequenas, em virtude de múltiplos factores como a intensificação da competição global, o aumento do grau de incerteza, a mudança no carácter da mudança tecnológica, o crescimento da fragmentação do mercado, o progresso tecnológico (Carlsson, 1992 cit. por Wennekers e Thurik, 1999, 2009 e Acs e Audretsch, 2003), o aumento da oferta de trabalho, o aumento do nível de educação, a mudança dos gostos dos consumidores, o relaxamento das regulações de entrada e a presença de um período de destruição criativa (Brook e Evans, 1989 cit. por Wennekers e Thurik, 1999, 2009), a descentralização e desintegração vertical, a implementação de políticas públicas e privadas (Loveman e Sengerberger, 1991 cit. por Wennekers e Thurik, 1999, 2009), o conhecimento, a globalização e os avanços tecnológicos (Audretsch e Thurik, 1998 cit. por Wennekers e Thurik, 1999). A percentagem do emprego representado pelas grandes empresas diminuiu 20% nos anos 70 e 8,5% em 1996 (Carlsson, 1992, 1999 cit. por Wennekers e Thurik, 1999). Na Europa, segundo um relatório publicado pelo Eurostat, o crescimento do emprego nos pequenos negócios foi superior ao dos seus parceiros, no período de 1988-1998 (Wennekers e Thurik, 1999). A aposta no desenvolvimento tecnológico originou uma inversão nas economias de escala. Porém, de acordo com Carree et al. (2001) cit. por Wennekers e Thurik (1999) e Acs e Audretsch (2003), a extensão e o "timing" desta mudança foi heterogénea nos diferentes Países, uma vez que as instituições políticas em determinados Países facilitaram uma maior e mais rápida resposta à globalização e à mudança tecnológica.

Nas últimas décadas, as economias da Ásia Oriental experienciaram enormes taxas de crescimento económico, rápido e sustentado, sobretudo o grupo das designadas 8 economias asiáticas de alto desempenho: República da Coreia, Tailândia, Singapura, Hong Kong, Japão, Indonésia, Malásia e Tailândia. No período de 1965 a 1990, estas economias experimentaram um crescimento anual médio do Produto Interno Bruto per capita de 5,5%, mais de duas vezes superior à média dos Países da Organização Económica Para a Cooperação e Desenvolvimento. Esse valor é reflexo do aumento das exportações e da procura interna e pode estar directamente ligado a diferentes factores: emergência do empreendedorismo (Porter, 1990 cit. por Wennekers e Thurik, 1999), acumulação de capital físico e humano, alocação de recursos, aquisição e domínio de tecnologia e ao quadro jurídico (Wennekers e Thurik, 1999).

As conclusões da história económica à escala nacional foram aglutinadas por Porter (1990) cit. por Wennekers e Thurik (1999) em quatro conjuntos de factores ou condições (**QUADRO 4**), que determinam a força competitiva das nações – modelo do diamante.

**QUADRO 4.** Conclusões da história económica (Wennekers e Thurik, 1999)

Quadro	Variáveis	Disciplinas relevantes	Unidade focal de observação
<u>Condições</u>	- Cultura (mente aberta, assumpção do risco, orientação de longo prazo)  - Instituições (incentivos, regras da competição)	- Psicologia social, antropologia e sociologia  - Legislação e economia	- Grupos e sociedades  - Quadro macro que influencia o micro comportamento
<u>Empreendedorismo</u>	- Traços e comportamento	- Psicologia e economia de gestão	- Pessoas individuais
Ligações intermediárias	- Conquista de novos mercados  - Invenção e inovação  - Formação de novos negócios  - Competição	- Economia industrial	- Empresas e indústrias
Crescimento económico	- Ascensão e declínio de nações	- Economia	- Economia nacional

## 2.2.4. Evidências empíricas

Eliasson e Henrikson (2004) alertaram para o facto de que a acumulação de factores de produção, nomeadamente o conhecimento, o capital físico ou humano e as entradas na produção, só por si, não explicam o desenvolvimento económico e apresentaram exemplos de casos que corroboram esta afirmação: muitos investimentos de Países do Terceiro Mundo em capital físico e humano não produziram muita prosperidade. É fundamental criar um ambiente institucional promotor do empreendedorismo e reunir factores como a criatividade humana e o empreendedorismo produtivo, no sentido de combinar as entradas de forma rentável, para assegurar o crescimento económico sustentado (Eliasson e Henrikson, 2004; Baumol e Strom, 2007). Numa abordagem diferente, muito interessante, Cipolla (1981) cit. por Wennekers e Thurik (1999) e Baumol e Strom (2007) referem que, perante a oportunidade, é a vitalidade humana que entra em jogo e define as respostas criativas da história. Os agentes económicos desempenham a este nível um papel fulcral, o somatório das tomadas de decisão nas instituições é responsável em grande parte, pelo resultado macroeconómico (Wennekers e Thurik, 1999; Baumol e Strom, 2007). Segundo Baumol e Strom (2007), os empreendedores jogam um papel primordial na sociedade, são eles que reconhecem e aproveitam as oportunidades comerciais, introduzem melhorias na qualidade de vida de todos os cidadãos e contribuem para o aumento da produtividade. Para Holcombe (1998) cit. por Naudé (2009), o empreendedor é o motor do crescimento económico e Dejardin (2000) cit. por Naudé (2009) acrescenta que quanto maior for o seu número, maior será o crescimento económico esperado da economia.

---

O ambiente de formação da economia afecta as dinâmicas do empreendedorismo dentro de um dado País e é marcado por interdependências entre o desenvolvimento económico e as instituições que afectam outras características, como a qualidade da administração, o acesso ao capital e a outros recursos e a percepção dos empreendedores (Acs et al., 2008). O capital do empreendedorismo é definido por Audretsch e Keilbach (2005) como a capacidade da sociedade de criar novas empresas e envolve vários factores e forças de ordem legal, institucional e social, que incentivam e potenciam a actividade empresarial (Hofstede e tal., 2000 cit. por Audretsch e Keilbach, 2005), entre as quais a existência de indivíduos creativos e de um ambiente regional de agentes (banqueiros ou empresas de capital de risco), que irão partilhar os riscos e os benefícios. Segundo Saxenian (1990, 1994) cit. por Audretsch e Keilbach (2005), uma região rica em património de capital do empreendedorismo, como por exemplo Silicon Valley, é caracterizada por uma concentração de trabalho especializado, pela existência de fornecedores, informação, instituições regionais, associações e organizações locais de comércio e negócios, consultores especializados, pesquisa de mercado, relações públicas e empresas de capital de risco, que providenciam os serviços técnicos, financeiros e de rede, que as empresas regionais frequentemente não podem pagar individualmente. Por oposição, outros contextos onde a criação de novas empresas é inibida, podem ser caracterizados como sendo fracos em capital de empreendedorismo.

As exportações são um mecanismo através do qual as pequenas empresas e os novos empreendimentos se tornam capazes de criar valor, gerar crescimento e aceder a conhecimento e novas tecnologias (Yeoh, 2004 cit. por Acs et al., 2008). Normalmente, as empresas exportadoras têm melhores desempenhos do que as restantes, têm mais capital intensivo e são mais produtivas, mais eficientes e mais inovadoras (Clerides et al., 1998 e Kneller e Pisu, 2007 cit. por Acs et al., 2008). Quanto maior a proporção de novos empreendimentos orientados para a exportação, maior a fonte de transbordamentos do conhecimento, que por conseguinte, influenciam positivamente o nível de actividade empresarial. O conhecimento dos mercados estrangeiros e das novas tecnologias pode gerar novas pistas sobre oportunidades para explorar novos negócios. Por outro lado, o sucesso visível dos empreendimentos orientados para a exportação pode servir como um modelo imitável para os seus pares, contribuindo também desta forma, para a criação de novos negócios.

De acordo com Acs et al. (2004) cit. por Acs e Szerb (2006), nem todo o conhecimento disponível na sociedade pode ser comercializado, mesmo que seja inovador. Carlsson et al. (2007) separa a investigação em académica e industrial. A primeira é fundamental e é desenvolvida nas universidades e institutos de investigação, enquanto a segunda consiste na investigação e desenvolvimento aplicada e é realizada em empresas industriais ou em laboratórios governamentais. Grande parte da investigação académica e parte substancial da investigação e desenvolvimento industrial não tem qualquer valor comercial. O filtro do conhecimento<sup>20</sup>, mecanismo capaz de antecipar as repercussões da comercialização do conhecimento, é essencial na selecção (Acs et al., 2004 cit. por Acs e Szerb, 2006 e Arrow, 1962 cit. por Carlsson et al., 2007). No meio académico, o filtro do conhecimento é formado por um

---

<sup>20</sup> A soma de todas as barreiras enfrentadas na conversão dos resultados da investigação em conhecimento comercializado.

---

grande número de barreiras de diferentes naturezas: barreiras organizacionais, políticas, atitudes entre faculdades e universidades contra a comercialização da investigação, a ausência de apoios à comercialização e o valor comercial e económico. À semelhança do filtro do conhecimento nas universidades, a investigação e o desenvolvimento industrial enfrenta também várias barreiras, que dificultam a conversão dos resultados da investigação em propriedade intelectual e na comercialização de novos produtos. A percentagem de investigação e desenvolvimento industrial que se julga ter potencial económico e que atravessa o filtro do conhecimento, pode ser transformada em propriedade intelectual, para ser subsequentemente comercializada e aumentar desta forma, a capacidade absorptiva e a base de conhecimento da empresa (Carlsson et al., 2007).

O empreendedorismo assenta no reconhecimento de oportunidades e posterior decisão cognitiva de comercializar produtos ou serviços em resposta. Segundo Audretsch e Keilbach (2004), Acs e Armington (2006) e Audretsch et al. (2006) cit. por Acs e Szerb (2006), o empreendedorismo surge neste âmbito, como um contributo para o crescimento económico, ao servir como um mecanismo gerador de diversidade e de transbordamento do conhecimento, que permeia o filtro do conhecimento.

Os empreendedores desempenham um papel fulcral no desenvolvimento económico dos Países subdesenvolvidos, na mudança estrutural da economia, de rural baseada na agricultura, para urbana baseada na produção e serviços (Naudé, 2009). Neste processo eles são responsáveis por conduzir a transferência do trabalho excedente nas áreas rurais<sup>21</sup> para as áreas urbanas<sup>22</sup>.

O empreendedorismo é muito difícil de medir, quer ao nível individual, quer ao nível agregado, uma vez que os conceitos envolvidos têm de ser operacionalizados (Wennekers e Thurik, 1999). Alguns investigadores, por exemplo Gartner (1989) cit. por Wennekers e Thurik (1999), atribuem um significado restrito ao empreendedorismo, circunscrevendo-o à criação de novas organizações. A medição do número de novas empresas criadas tem sido objecto de estudo de vários investigadores, se bem que só ao nível macroeconómico (Audretsch, 1995), ficando a faltar uma análise microeconómica, para considerar as diferenças existentes de indústria para indústria.

A criação e o crescimento de novas empresas, independentemente do local onde ocorram, é claramente um jogo de soma zero, a nível local e nacional (Acs & Szerb, 2006). Os clusters de alta tecnologia, espalhados por vários pontos do globo, principalmente nos Estados Unidos da América e mais recentemente, na Índia, na China, na Tailândia, na Irlanda e em Israel, são responsáveis pelo aparecimento de inúmeros produtos e serviços inovadores e comprovam os efeitos positivos totais do empreendedorismo, no desenvolvimento económico.

Num dos seus estudos, Acs (1992) cit. por Wennekers e Thurik (1999, 2008) descobriu que as pequenas empresas, um dos principais veículos do empreendedorismo, são uma fonte considerável da actividade inovadora, estimulam a evolução da indústria, criam novos empregos e desempenham um papel relevante na economia, enquanto agentes da mudança.

---

<sup>21</sup> Produto marginal zero.

<sup>22</sup> Trabalho marginal positivo.



---

O autor aponta nesse estudo, quatro consequências do aumento da importância das pequenas empresas, nomeadamente o empreendedorismo, as rotas da inovação, as dinâmicas da indústria e a geração de emprego. No entanto, existem muito mais consequências resultantes do aumento da percentagem das pequenas empresas. De acordo com Wennekers e Thurik (1999, 2009) pode considerar-se, "ceteris paribus", uma menor orientação para as exportações, uma menor propensão para exportar emprego, uma mudança qualitativa na procura de capital e consultoria, mais variedade na oferta de produtos e serviços e na forma e objectivos da condução da investigação e desenvolvimento. Thurik (1996) e Carree, Thurik (1988 e 1999) e Schmidt (1989) cit. por Wennekers e Thurik (1999) referem um acréscimo adicional nas saídas, na globalidade da economia. Audretsch e Thurik (1999) cit. por Wennekers e Thurik (1999, 2008), com base numa investigação cuja amostra integra 23 Países da Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento, no período de 1984 a 1994, observaram a importância da mudança estrutural das grandes empresas para as pequenas empresas, na criação de emprego.

No entanto, de acordo com Wennekers e Thurik (1999, 2009), a actividade empresarial não se resume às pequenas empresas, também surge nas grandes organizações, sob a forma de espírito empresarial (novas ideias e responsabilidades). O empreendedorismo é um tipo de comportamento que não se concentra nos recursos, mas sim nas oportunidades (Stevenson e Gumpert, 1991 cit. por Wennekers e Thurik, 2009). Drucker (1985) reforça a importância do empreendedorismo, nenhum grande negócio nos nossos dias sobreviverá, senão adquirir competências empreendedoras. Stopford e Baden-Fuller (1984, 1994) cit. por Wennekers e Thurik (1999) num trabalho de revisão da literatura estratégica identificaram cinco atributos comuns ao empreendedorismo corporativo<sup>23</sup> e distinguiram três tipos de empreendedorismo corporativo<sup>24</sup>. Na opinião de Stevenson e Jarillo (1990) cit. por Wennekers e Thurik (1999), a perseguição da oportunidade através de estruturas empresariais específicas ou não constitui o centro do empreendedorismo, quer individual, quer corporativo. Contudo, nas grandes organizações, os gestores de topo estão altamente dependentes de outros indivíduos dentro da empresa, na implementação de um ambiente empreendedor. Os autores aconselham a adopção de um esforço consciencioso na atenuação das consequências negativas das falhas, aquando da perseguição das oportunidades, recorrendo a redes de informação internas e externas. Bridge et al. (1998) cit. por Wennekers e Thurik (1999) menciona que nas grandes organizações, o empreendedorismo interno é conduzido por grupos ou equipas, se bem que normalmente os inventores são normalmente indivíduos. Assim, para fazer face à situação, importa fomentar o empreendedorismo através da implementação de uma cultura de negócios favorável e recorrendo a vários incentivos, como por exemplo, a recompensa do sucesso.

Segundo Wennekers e Thurik (1999) podem ser feitos dois tipos de distinção entre conceitos empresarial e directivo e entre proprietários de negócios, auto-empregados e empregados. Considerando a dicotomia auto-empregado vs. empregado e empresarial vs. directivo, os

---

<sup>23</sup> Proactividade, aspirações, orientação para a equipa, capacidade para resolver problemas e capacidade de aprendizagem.

<sup>24</sup> Criação de novos negócios ou unidades de negócio dentro da organização existente enquanto empreendimento corporativo, transformação ou recompensa estratégica de organizações existentes, mudança das regras da concorrência dentro da indústria.

---

autores identificam três tipos de empreendedores: os empreendedores de Schumpeter<sup>25</sup>, os empreendedores internos<sup>26</sup> e os proprietários do negócio<sup>27</sup>. De acordo com Wilderman et al. (1998) cit. por Wennekers e Thurik (1999), até bem próximo do final da década de 70 do século XX, o número de auto empregados na população sofreu um declínio secular, mas nesse momento registou-se uma inversão com o ressurgimento do empreendedorismo e o número de auto empregados em muitos Países começou a aumentar novamente.

A relação entre o desemprego e o empreendedorismo está imersa em muitas ambiguidades (Audretsch et al., 2001 cit. por Acs e Audretsch, 2003). Uma vertente da literatura descobriu que o desemprego estimula a actividade empresarial através do denominado efeito de "refugiado", enquanto outra vertente diferente concluiu que maiores níveis de empreendedorismo diminuem o nível de desemprego. De acordo com dados empíricos de 23 Países da Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento entre 1976 e 1996, Carree et al. (2002) afirma existir uma relação em forma de U entre o nível de rendimento per capita e a taxa de trabalho por conta própria (propriedade dos negócios).

Um modelo proposto por Banerjee e Newman (1993) cit. por Carree e Thurik (2003) assume que as decisões ocupacionais estão dependentes da distribuição de riqueza, graças às imperfeições dos mercados de capitais. Assim, um agente pobre fica obrigado a trabalhar por um salário e tornar-se empregado de empresários ricos, enquanto um agente rico pode tornar-se um empreendedor. A distribuição inicial de riqueza determina, se uma economia converge no longo prazo, para uma situação de estagnação promovida pela existência de uma grande percentagem de auto-empregados (produção de pequena escala) ou para uma situação de prosperidade caracterizada por um mercado de trabalho activo, no qual a produção de pequena e grande escala coexistem mutuamente. O número de pessoas que decidem tornarem-se auto-empregados e o seu nível de competências afectam o desenvolvimento económico como o próprio processo de desenvolvimento influencia os retornos das ocupações. A existência de uma população de despossuídos é uma condição necessária para uma economia atingir o estágio de capitalismo próspero.

Iyigun e Owen (1999) cit. por Carree e Thurik (2003) apresentaram um modelo que parte do pressuposto de que as actividades empresariais são mais arriscadas do que as actividades profissionais. Neste modelo fazem a distinção entre os dois tipos de capital humano: empresarial e profissional. Os empreendedores acumulam capital humano através de um processo intensivo de experiências de trabalho e de educação. De acordo com o modelo, os indivíduos dedicam-se menos à acumulação de capital humano através de experiências de trabalho e mais à acumulação de capital humano através do treino profissional. A alocação de tempo à educação formal continua a aumentar até atingir um estágio estacionário. Apesar da importância indiscutível de ambos em qualquer País, os empreendedores desempenham um papel mais útil nos Países de rendimento intermédio e os profissionais são mais abundantes nos

---

<sup>25</sup> Proprietários e gestores de empresas independentes inovadoras que destroem criativamente as estruturas de mercado existentes. Podem voltar a criar novas empresas ou novos empreendimentos, após atingirem os seus objectivos.

<sup>26</sup> Gestores que tomam a iniciativa em nome do empregador, arriscam o seu tempo e reputação e por vezes o emprego, na assumpção do papel de líderes. Podem sair do emprego e criar a própria empresa, nesse caso tornam-se empreendedores de Schumpeter.

<sup>27</sup> Proprietários de negócios (franchisados, lojistas e profissionais liberais).

---

Países ricos. Quanto maior o desenvolvimento económico de um País, menos indivíduos serão capazes de assumir o risco de um novo empreendimento, uma vez que conseguem assegurar um bom salário.

Loyd-Ellis e Bernhardt (2000) cit. por Acs e Audretsch (2003) apresentaram um modelo relacionado com a escolha da ocupação, em que a escassez ou a abundância de competências empresariais constitui a variável por detrás do processo de desenvolvimento do equilíbrio. Os indivíduos podem escolher entre trabalhar como empreendedores, trabalhadores assalariados ou agricultores de subsistência, contudo, tal como Banerjee e Newman (1993) consideravam no seu modelo, a escolha está condicionada pelas limitações dos Mercados Capitais e pela riqueza herdada, fundamental na expansão da actividade empresarial.

Wennekers e Thurik (1999) propuseram no seu artigo, um quadro preliminar para explicar a ligação indirecta entre o empreendedorismo e o crescimento económico (**QUADRO 5**).

**QUADRO 5.** Ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico (Wennekers e Thurik, 1999).



Normalmente, na realidade não existe uma ligação directa entre o empreendedorismo e o crescimento económico. Além disso, a definição de empreendedorismo é muito vaga. Considerando esses factos, os autores propuseram a existência de ligações ou variáveis intermédias para explicar como o empreendedorismo influencia o crescimento económico, designadamente a inovação e a competição<sup>28</sup>.

Wennekers e Thurik (1999), com base na revisão da literatura e no conhecimento disponível, apresentaram um quadro síntese da ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico (**QUADRO 6**).

---

<sup>28</sup> Entrada e saída das empresas dos mercados

**QUADRO 6.** Ligação do empreendedorismo ao crescimento económico (Wennekers e Thurik, 1999)

Nível de Análise	Condições para o empreendedorismo	Elementos cruciais do empreendedorismo	Impacto do empreendedorismo
Nível individual	Dotes psicológicos Cultura institucional	Atitudes Competências ACÇÕES	Auto-realização Riqueza pessoal
Nível da empresa	Cultura dos negócios Incentivos	Novas empresas Entradas em novos mercados Inovações	Desempenho da empresa
Nível macro	Cultura Instituições	Variedade Competição Seleccção	Competividade Crescimento económico

## 2.3. Propensão empreendedora

### 2.3.1. Introdução

O empreendedorismo bem sucedido desempenha um papel essencial no crescimento económico (Schumpeter, 1934 cit. por Junco e Brás-dos-Santos, 2009), no desenvolvimento de economias de mercado (Johnson e Loveman, 1995 cit. por Junco e Brás-dos-Santos, 2009), na geração de emprego e na inovação (Praag e Versloot, 2008 cit. por Hartog et al., 2008). O empreendedor é o principal responsável pela criação de novos negócios (Junco e Brás-dos-Santos, 2009). A actividade empresarial resulta do somatório das combinações das condições ambientais de origem socioeconómica (Aldrich, 2000 cit. por Petrakis, 2005), das características das oportunidades empreendedoras (Christiansen, 1997 cit. por Petrakis, 2005), do conhecimento (Mitchell et al., 2002 cit. por Petrakis, 2005) e do comportamento humano (Shane et al., 2003 cit. por Petrakis, 2005). Nos Países desenvolvidos, os empreendedores<sup>29</sup> contabilizam dez por cento da força de trabalho (Parker, 2004 cit. por Hartog et al., 2008).

A literatura relacionada com o comportamento empreendedor enquanto um previsor do sucesso ou da falha empresarial é em grande parte baseada nas descobertas relacionadas com as variáveis demográficas e os traços dos empreendedores (Nandram e Samsom, 2007). Contudo, actualmente ainda não foi encontrada uma descrição correcta dos traços do perfil do empreendedor bem sucedido, variáveis demográficas e características psicológicas e comportamentais (Gartner, 1988, 1989 cit. por Teal e Carroll, 1999) e tem sido muito difícil distinguir a importância relativa do indivíduo e dos factores contextuais, na explicação do desempenho empreendedor (Sorensen e Chang, 2008). Segundo Gartner (1988) cit. por Utsch e Rauch (2000), a perspectiva da análise não deveria centrar-se nos traços, mas nos comportamentos.

Inúmeros estudos empíricos comprovam que a entrada no empreendedorismo não é determinada pelos incentivos financeiros (Licht e Siegel, 2006), mas são as características

<sup>29</sup> Auto-empregados e proprietários gerentes de empresas.

---

personais e as atitudes que exercem uma influência na decisão do indivíduo, se tornar empreendedor (Chell et al., 1991 e Evans e Siegfried, 1994 cit. por Wagner e Sternberg, 2002). Nos Estados Unidos da América, o ordenado médio de um empreendedor após 10 anos no mundo dos negócios é cerca de 35% inferior ao de um trabalhador por conta de outrem, volvidos os mesmos anos (Hamilton, 2000 cit. por Licht e Siegel, 2006). Pesquisas realizadas por Moskowitz e Vissing-Jorgensen (2002) e Kerins et al. (2004) cit. por Licht e Siegel, 2006) comprovaram que os empreendedores renunciam a benefícios financeiros quando escolhem a via empreendedora. Um estudo de Amil et al. (2001) cit. por Licht e Siegel (2006) foi mais longe, os empreendedores valorizam mais dimensões como a visão, a estabilidade, a potência, a liderança, a inovação, a independência, a contribuição, o ego, o estilo de vida e o desafio em detrimento do risco e dos rendimentos financeiros que podem advir dos empreendimentos. O trabalho de Schwartz (1992) cit. por Licht e Siegel (2006) modelou os principais valores individuais dos empreendedores<sup>30</sup>. Estudos sucessivos realizados nos Países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico revelam que as pessoas têm tendência a procurar o empreendedorismo, quando se sentem insatisfeitas com a vida e que o acto de criação está associado a maiores níveis de satisfação, em relação à média verificada num País (Hofstede, 1998, Noorderhaven et al., 1999, Noorderhaven et al., 2003, Hofstede et al., 2004 cit. por Licht e Siegel, 2006). Outra investigação de Frey e Benz (2003) cit. por Licht e Siegel (2006) refere que os principais factores responsáveis pela satisfação no local de trabalho são a autonomia e a independência. Na mesma linha de pensamento, Falter (2002) cit. por Licht e Siegel (2006) afirma que a satisfação no local de trabalho é consequência das características e não do rendimento.

Actualmente, ainda não existe uma definição consensual do que se entende por um empreendedor bem sucedido (Rogoff et al., 2004 cit. por Black et al., 2005) e pouco se conhece acerca dos contextos, histórias de vida, motivações e crenças dos empreendedores nascentes (fundadores dos negócios), principalmente em indústrias de alto crescimento (Wadhwa et al., 2009). A compreensão das circunstâncias individuais dos empreendedores, nomeadamente os contextos socioeconómicos, educacionais e familiares, bem como a motivação e as crenças, pode ser útil no suporte da classe e no incentivo ao empreendedorismo (Wadhwa et al., 2009).

Reynolds et al. (2002) realizaram um estudo nos Estados Unidos da América acerca do fenómeno do empreendedorismo, recorrendo a dados demográficos para encontrar as características do empreendedor. As principais conclusões retiradas do estudo permitiram afirmar que:

- o sexo constitui um factor importante na escolha da ocupação profissional, os homens são aproximadamente duas vezes mais susceptíveis de criar novos negócios que as mulheres (a taxa de prevalência para os homens maiores de 18 anos é de 8,1% e de 4,5% nas mulheres);
- a idade influencia a percentagem de novos empreendedores, a população activa encontra-se envolvida na criação de novos negócios, mas os mais dinâmicos são os homens entre os 25 e os 34 anos;

---

<sup>30</sup> A realização, o hedonismo, a estimulação, a auto-direcção, o universalismo, a benevolência, a conformidade, a tradição e a segurança

---

- a etnia influencia a predisposição para o empreendedorismo, os negros são 50% mais susceptíveis de se dedicarem a actividades de criação de empresas do que os brancos, os latino americanos também estão mais predispostos do que os brancos e as mulheres latino-americanas são igualmente mais susceptíveis do que as mulheres brancas, mas menos do que as mulheres negras;

- a educação constitui um factor significativo no empreendedorismo nascente, principalmente nas etnias negra e latino-americana que são duas a três vezes mais susceptíveis de se envolverem na criação de uma empresa, 26% dos homens pretos, 20% dos homens latino-americanos e 10% dos homens brancos realizam esforços para começar um novo negócio;

- o nível de rendimentos familiar constitui um activo financeiro que influencia a entrada na actividade empreendedora, os indivíduos com maiores rendimentos familiares individuais estão mais predispostos a criar novos negócios, no caso de rendimentos familiares anuais superiores a 15.000 dólares é de 3,1% e de três vezes mais, no caso de rendimentos familiares anuais superiores a 75.000 dólares;

- o local de residência dos indivíduos pode ser determinante na decisão de criar novas empresas, as taxas de prevalência são maiores nos contextos urbanos do que nos rurais.

Uma investigação realizada por Campbell e Nardi (2008) com o intuito de modelar o comportamento empreendedor, a partir de entrevistas a 509 empresários nascentes, permitiu concluir que:

- a idade constitui um factor importante na escolha da ocupação profissional, as mulheres entre os 30 e os 40 anos e os homens na faixa dos 40 anos têm maior probabilidade de dar início a um novo negócio;

- a educação influencia a entrada na actividade empreendedora, a maior fracção dos empreendedores nascentes detém um grau académico;

- o contexto familiar constitui um factor significativo na criação de novos negócios, a presença de um familiar trabalhador por conta própria aumenta a probabilidade de um indivíduo vir a ser empreendedor;

- metade dos empreendedores nascentes não planeia empregar alguém, além deles próprios;

- o sexo influencia o tamanho dos negócios, o tempo dedicado e o dinheiro investido, as mulheres concentram-se mais nos pequenos negócios, dedicam menos tempo e investem menos dinheiro do que os homens;

- o contexto financeiro constitui um determinante importante na entrada na actividade empreendedora, a existência de habitação própria e de elevados rendimentos do agregado familiar torna os indivíduos mais susceptíveis de iniciar um novo negócio, a maioria dos empreendedores prefere investir o seu próprio dinheiro, fazendo poupanças ao longo da vida.

Um estudo de Wadhawa et al. (2009) nos Estados Unidos da América, relacionado com o contexto familiar e a motivação dos empreendedores, assente em dados demográficos, permitiu retirar as seguintes conclusões:

- 
- a idade influencia a predisposição para iniciar novos negócios, os empreendedores de meia idade, na faixa dos 40 anos, encontram-se entre os mais susceptíveis a entrar na actividade empreendedora;
  - a educação é um factor significativo na escolha da ocupação profissional, quanto maior o grau educacional dos indivíduos, maior a probabilidade de iniciar um novo negócio;
  - o contexto financeiro influencia a predisposição para o empreendedorismo, os indivíduos da classe média ou da classe alta baixa são os que tem maior probabilidade de criar novos negócios;
  - o estado civil constitui um determinante do empreendedorismo, a maioria dos empreendedores encontram-se casados e têm filhos;
  - o interesse e a propensão precoce para criar empresas influencia positivamente os indivíduos a escolher o empreendedorismo;
  - as principais motivações subjacentes à actividade empreendedora são; a construção de riqueza, a propriedade da empresa e a cultura de criação e capitalização de uma ideia de negócio;
  - a experiência na indústria constitui um determinante importante na decisão de criação de novas empresas, a maioria dos empreendedores iniciam novos negócios em indústrias onde acumularam experiência.

A complexidade das tarefas associadas à criação e gestão de novas empresas requer um investimento na educação por parte dos empreendedores e a incorporação de um conjunto de capacidades gerais e específicas (Hartog et al., 2008). Os economistas clássicos reconheceram a necessidade de reunir um número de condições e capacidades específicas para atingir o sucesso no empreendedorismo (Hartog et al., 2008). Hamilton (2000) cit. por Licht e Siegel (2006) concluiu numa das suas pesquisas, que os indivíduos mais capazes são mais susceptíveis de escolher a via empreendedora. Marshall (1980) cit. por Hartog et al. (2008) foi o primeiro a afirmar que atributos como a capacidade geral<sup>31</sup> e a inteligência são necessários para alcançar um grande sucesso em qualquer área. O questionário longitudinal nacional (1979), realizado pelo Departamento do Trabalho, nos Estados Unidos da América permitiu distinguir cinco capacidades específicas e distintas, necessárias ao sucesso dos empreendedores e trabalhadores: capacidade verbal<sup>32</sup>, a capacidade matemática<sup>33</sup>, a capacidade técnica<sup>34</sup>, capacidade escrita<sup>35</sup> e a capacidade social<sup>36</sup> (Hartog et al., 2008). O estudo contém alguns constrangimentos, uma vez que não foi analisada a importância relativa de cada um destas capacidades nos perfis dos empreendedores e dos funcionários. Primeiro, os resultados da análise dos dados empíricos em relação à capacidade verbal são ambíguos: Paglin e Rufolo (1990) e Dougherty (2000) cit. por Hartog et al. (2008) consideram que não tem

---

<sup>31</sup> Capacidade de pensar em vários assuntos ao mesmo tempo, concluir as tarefas em tempo útil, agir prontamente e mostrar recursos na superação de problemas, adaptação rápida às mudanças, ser estável e confiável.

<sup>32</sup> Conhecimento para compreender e processar o material escrito.

<sup>33</sup> Conhecimento para realizar cálculos matemáticos e raciocínio lógico.

<sup>34</sup> Capacidade de compreender os princípios físicos e mecânicos.

<sup>35</sup> Capacidade de processar informações rapidamente.

<sup>36</sup> Capacidade de formar contactos sociais.

---

qualquer valor no mercado de trabalho, Bishop (1991) cit. por Hartog et al. (2008) acha que produz um impacto negativo e Hause (1972) cit. por Hartog et al. (2008) acha que produz um impacto positivo. Segundo, a capacidade matemática parece produzir retornos positivos no mercado de trabalho, conforme ficou comprovado na maioria das investigações (Taubman e Wales, 1974, Willis e Rosen, 1979, Paglin e Rufolo, 1990, Murnane et al., 1995 e McIntosh e Vignoles, 2001 cit. por Hartog et al., 2008). No entanto, as pesquisas de Hause (1972) e Bishop (1991) comprovaram o contrário, um retorno insignificante ou mesmo negativo. Terceiro, a capacidade técnica parece representar uma mais-valia, mas só no caso dos trabalhadores (Blackburn e Neumark (1993) cit. por Hartog et al. (2008). Quarto, a capacidade de escrita ainda foi pouco investigada, mas os poucos estudos existentes comprova a sua importância no desempenho dos trabalhadores (Bishop e Murnane et al., 2001 cit. por Hartog et al., 2008). Quinto, a capacidade social, caracterizada pela percepção social, a adaptabilidade e a expressividade, é descrita como fundamental no desempenho e comportamento dos empreendedores (Baron, 2000, Wong e Law, 2002, Baron e Markman, 2003 cit. por Hartog et al., 2008). No seu trabalho têm de lidar com muitas pessoas diferentes, dentro e fora da empresa, em ambientes diferentes e incertos. Mais tarde, as investigações de Sluis et al. (2005) e Sluis e Praag (2007) cit. por Hartog et al. (2008) acerca dos determinantes do sucesso empreendedor abrangeram o cálculo do retorno das capacidades cognitivas e não cognitivas. As investigações concluíram que a capacidade geral é mais bem remunerada na posição do empreendedor do que na posição de trabalhador, em 30% e que as pessoas com um nível elevado nas componentes matemática, técnica e social são os mais susceptíveis de escolher a via empreendedora. De todas as capacidades gerais, a capacidade matemática é a mais lucrativa na actividade empresarial, se bem que as pessoas com mais conhecimentos nesta área não têm tendência a escolher esta ocupação profissional.

Na abordagem do empreendedorismo centrada nos traços, o foco recai nos traços da disposição pessoal ou individual (Nandram e Samsom, 2007). MacClelland (1961) cit. por Sorensen e Chang (2008) descreveu os empreendedores como líderes, cujas características principais se resumem à proactividade, ao comprometimento com os outros, à assumpção da responsabilidade pessoal pelas suas decisões, à assumpção de riscos moderados, à auto-avaliação e à falta de interesse por rotinas e tarefas repetitivas. Investigadores como Aldrich e Zimmer (1986) cit. por Nandram e Samsom (2007) referem o locus de controlo interno, a baixa aversão ao risco, a agressividade, a ambição e a necessidade de realização como os principais traços do comportamento empreendedor bem sucedido. Begley e Boyd (1986) cit. por Nandram e Samsom (2007) referem o locus de controlo interno, a propensão moderada à assumpção do risco, a necessidade de realização, a tolerância, a ambiguidade e comportamento do tipo A como as principais qualidades pessoais. Chell e Brearly (1991) cit. por Nandram e Samsom (1991) mencionam o oportunismo, a capacidade de inovação, a criatividade, a imaginação, as ideias, a proactividade e os empreendedores como agentes de mudança. Hisrich e Peters (1998) cit. por Vandekerckhove e Dentchev (2005) resumem o perfil do empreendedor a características como o locus de controlo interno, a necessidade de independência e de realização e a assumpção de riscos. Num estudo dedicado ao perfil do empreendedor, Hornaday (1982) cit. por Coutinho (1982) descobriu um conjunto alargado de



---

características: confiança; perseverança; determinação; energia; diligência; desembaraço; capacidade para assumir riscos calculados; dinamismo; liderança; optimismo; necessidade de realização; versatilidade; conhecimento do produto, mercado, maquinaria e tecnologia; criatividade; capacidade de influência sobre os outros; capacidade de convívio com outras pessoas; iniciativa; flexibilidade; inteligência; orientação para a prossecução de objectivos; gestão hábil do tempo; eficiência; capacidade de tomar decisões rapidamente; capacidade para responder rapidamente a desafios; independência; honestidade; integridade; maturidade; equilíbrio; sensibilidade a sugestões e críticas; responsabilidade; previsão; exactidão; precisão; cooperatividade; orientação para os lucros; habilidade de aprender com os próprios erros; senso de poder; personalidade agradável; egotismo; coragem; imaginação; perceptibilidade; tolerância à ambiguidade; agressividade; capacidade para divertir-se; eficácia; confiança; capacidade para demonstrar confiança nos subordinados; sensível aos outros.

As características empreendedoras, os respectivos autores e o momento histórico associado à descoberta, encontram-se resumidas no **QUADRO 7**.

A investigação já deu alguns passos nesta área e muitos traços foram descobertos em detalhe (Sorensen e Chang, 2008), mas como são partilhados por outros, o seu valor parece questionável (Black et al., 2005 e Nandram e Samsom, 2007). As críticas à abordagem dos traços e da demografia levou Robinson et al. (1991) cit. por Nandram e Samsom (2007) a assumirem que a teoria da atitude constitui uma melhor alternativa, na explicação do comportamento do empreendedor, por estar mais próxima dos comportamentos do que de outros factores. As abordagens tradicionais dos traços medem as tendências gerais, não distinguem as características psicológicas dos empreendedores dos não empreendedores, uma vez que utilizam teorias e métodos de investigação da psicologia imprecisos e frequentemente ineficientes e paralelamente, as medições não convergem e portanto, perdem a validade. A abordagem demográfica é também deficiente porque assenta em características subjacentes estáveis: a identificação de características demográficas de empreendedores conhecidos possibilitará prever o nível de empreendedorismo em populações desconhecidas, uma vez que se assume que os indivíduos na nova população têm características similares ao empreendedor típico (Robinson e tal., 1991 cit. por Nandram e Samsom, 2007). O sucesso empreendedor depende mais da reacção às circunstâncias, traduzidas pelas decisões dos indivíduos que são normalmente influenciadas pelas conclusões retiradas das experiências anteriores, do que das experiências vividas por cada indivíduo.

**QUADRO 7.** Resumo das características empreendedores identificadas desde Cantillon (Santos, 2008 cit. por Coutinho, 2008).

Ano	Autores	Características
1755	R. Canfillon	Lida com incerteza e toma decisões racionais; assume riscos
1848	J. Mill	Capacidade de enfrentar riscos
1917	Max Weber	Fonte de autoridade formal
1934	J. Schumpeter	Inovação; iniciativa
1954	F. Sutton	Ânsia por responsabilidade
1959	H. Hartman	Fonte de autoridade formal
1961	D. McClelland	Assume riscos; necessidade de realização
1963	L. Davids	Ambição; desejo de ser independente; responsabilidade; autoconfiança
1964	H. Pickle	Direcção pelo intelecto; relações humanas; capacidade de comunicação; conhecimento técnico
1971	M. Palmer	Mede os riscos
1971	J. Hornaday	Necessidade de realização; autonomia; agressão; poder; reconhecimento
1971	Aboud	Inovador; independente
1973	D. Winter	Necessidade de poder
1974	C. Borland	Locus de controlo interno
1974	P. Liles	Necessidade de realização
1977	Y. Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	J. Timmons	Direccionado/autoconfiante; orientado por objectivos; assume riscos moderados; locus de controlo; criatividade/inação
1980	D. Sexton	Energizado/ambicioso; recuos positivos
1981	J. Welsch e J. White	Necessidade de controlo; procura de responsabilidades; autoconfiante/direccionado; aceita desafios; assume riscos moderados
1982	W. Dunkelberg e A. Cooper	Direccionado ao crescimento; direccionado à independência; direccionado a fazer coisas com as próprias mãos
1982	F. Hoy e D. Hellriegel	Preferência por tarefas técnicas em alternativa às administrativas
1983	C. Pavett e A. Lau	Conceitual humano e politicamente competente; familiarizado tecnicamente num campo especializado
1985	I. MacMillan, R. Siegel e P.	Familiaridade com o mercado; capaz de suportar esforço intenso; capacidade
1985	P. Drucker	Inovador, criador de novos mercados e de novos consumidores
1986	A. Ibrahim e J. Goodwin	Capacidade para delegar, gestor de relações com os clientes e empregados; capacidades interpessoais
1987	H. Aldrich e C. Zimmer	Em rede com pessoas que controlam recursos importantes e que têm capacidades e competências relevantes
1987	C. Hofer e W. Sandberg	Conduz a empresa desde a sua criação até à sua estabilização; capacidade para comunicar objectivos de forma clara; capacidade para motivar os outros a se comportarem de forma sinérgica
1987	E. Schein	Fortes capacidades de gestão com altos níveis de responsabilidade e autoridade;
1987	J. Timmons e F. Muzyka	Capacidade de pressentir e reconhecer vantagens durante a procura de
1989	T. Wheelen e J. Hunger	Capacidade para implementar estratégias com programas, procedimentos, orçamentos, avaliações, etc.
1992	G. Chandler	Capacidade pessoal para reconhecer oportunidades
1992	R. McGrath, I. MacMillan e S.	Alto Individualismo; distanciamento do improdutivo; fuga da incerteza e
1994	N. Boyd e G. Vozikis	Auto-eficácia
2005	S. Beugelsdijk e N.	Mais orientado individualmente do que o resto da população
2006	K. Nair e Anu Pandey	Inovador

Todavia, mais recentemente o foco do empreendedorismo voltou novamente a recentrar-se no indivíduo (Davidsson et al., 2001 cit. por Nandram e Samsom, 2007). A identificação de um conjunto de características relevantes no âmbito do desempenho pode ser mais útil para avaliar a personalidade do empreendedor, do que uma característica única (Cromie, 2000, Goic, 2002, Cools e Broeck, 2006 e Gurol e Atsan, 2006 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009). Lazear (2002) cit. por

---

Giannetti e Simonov (2005), Silva (2006), Backes-Gellner e Moog (2008) e Hartog et al. (2008) concluiu na sua pesquisa que o empreendedor deve ser um generalista, com uma educação mais versátil, em vez de um especialista, ou seja, deve ser capaz de ser competente em várias áreas, em detrimento de sobressair numa delas. Os empreendedores bem sucedidos são indivíduos com um conjunto de competências equilibradas em diferentes campos (Backes-Gellner e Moog, 2008 e Hartog et al., 2008). A justificação para um perfil multifacetado é explicada pela necessidade dos empreendedores de gerir pessoas em diferentes funções. Uma investigação transversal de Lazear (2004, 2005) cit. por Backes-Gellner e Moog (2008), considerando uma amostra de alunos do "Master and Business Administration" da Universidade de Stanford, comprovou que os indivíduos com um curriculum disciplinar mais alargado e uma maior experiência em diferentes papéis no mercado trabalho, são mais propensos a se tornarem empreendedores. Assim, os indivíduos com elevada escolaridade, currículo e experiência em muitas tarefas são mais propensos a entrar na actividade empreendedora (Wagner, 2003, Baumol, 2004 e Astebro, 2006 cit. por Backes-Gellner e Moog, 2008, Giannetti e Simonov, 2005 e Hartog et al., 2008).

Cattel (1997) cit. por Nandram e Samsom (2007) considera a resposta comportamental de um indivíduo como uma função entre a personalidade individual e a situação. A personalidade consiste num sistema exposto ao ambiente, que sofre transições complicadas, responsáveis pela mudança e algumas vezes crescimento. Os traços são relativamente permanentes e as tendências reactivas alargadas servem como blocos de construção da personalidade. Segundo o modelo de Cattel (1997) cit. por Nandram e Samsom (2007), os traços são distinguidos em: (1) morfo-ambientais; (2) capacidade, temperamento e traços dinâmicos; (3) de superfície e de origem. Os traços morfológicos são determinados pela biologia e os menos relevantes no estudo do empreendedorismo; os traços ambientais desenvolvem-se a partir das experiências e interacção com o ambiente; os traços de temperamento referem-se às tendências de estado de humor – cronicamente irritado, excitado, descontraído, corajoso; os traços dinâmicos estão relacionados com as motivações e interesses das pessoas – ambição, procura do poder, orientação para o desporto; os traços de superfície constituem uma colecção de elementos traço; e os traços de origem são os factores subjacentes que controlam a variação no cluster de superfície. Cattel (1997) cit. por Nandram e Samsom (2007) referiu que os traços dinâmicos são moldados pelo ambiente, fruto da experiência com outras pessoas e podem ser subdivididos em atitudes, sentimentos e instintos. As atitudes são interesses específicos traduzidos em cursos de acção particulares para atingir determinado objecto, numa dada situação. Os sentimentos são atitudes grandes complexas que incorporam uma série de interesses, opiniões e atitudes menores. Os instintos são impulsos inatos desencadeados por estímulos do ambiente que cessam quando um objectivo é atingido (procura de alimentos, acasalamento, exploração e cobiça).

Se considerarmos esta perspectiva, nós podemos concluir que os traços e as atitudes estão inter-relacionados. Um modelo proposto por Fishbein e Ajzen (1980) cit. por Nandram e Samsom (2007) tenta explicar ou antever as acções humanas como uma parte do comportamento, dado que as atitudes são consideradas os melhores previsores da intenção para um acto comportamental particular. Os indivíduos adoptam atitudes com base em intenções e assumem

---

um determinado comportamento baseado nas crenças, que desencadeará determinados resultados. As intenções e as atitudes são assim, a forma mais eficiente de saber se um indivíduo vai expressar um comportamento, quanto menor o hiato entre ambas, melhor a previsão. Na literatura psicológica, uma atitude está relacionada com vários atributos e por esse motivo, na prática não podem ser medidas de forma fiável e válida.

Um estudo recente usando a técnica incidente crítica concluiu que as acções dos empreendedores dependem de traços dinâmicos<sup>37</sup>, das capacidades e do temperamento (Nandram e Samsom, 2007). Em relação às atitudes, o empreendedor para ser bem sucedido tem de estar vigilante, na procura das oportunidades necessárias para dar início à actividade empresarial; ser persuasivos na procura de cooperação ou de investimento; dispor de tempo para reflectir e aprender com as próprias experiências; ser orientado por objectivos, de forma a trabalhar eficientemente; ser decidido; ser pragmático no sentido de reduzir a incerteza e a flexibilidade do ambiente; e ser confiante para superar os fracassos e atingir o sucesso. No que diz respeito aos sentimentos dinâmicos, os principais traços do empreendedor são: a criatividade, a coragem, a confiança e a ambição. Por último, os temperamentos dinâmicos importantes no perfil do empreendedor são: a capacidade de empatia, a resolução, a perseverança, o locus de controlo e a determinação. Os atributos do comportamento do empreendedor apontados acima constituem uma lista de variáveis fundamentais ligadas ao sucesso empresarial, que podem ser treinadas, quer através de uma mudança de atitude (persuasiva, decidida, pragmática e orientada para os objectivos) ou através dos princípios auto reguladores (reflexão e autoconfiança). Dos traços dinâmicos definidos, as atitudes são as mais fáceis de moldar através de exercícios e experiências, enquanto os sentimentos e os temperamentos são variáveis da personalidade estruturadas, que necessitam de mais esforço e de tempo. A presença de um elevado nível de um determinado traço do perfil do empreendedor num grupo de indivíduos na população não é garantia só por si, que essas pessoas irão ser as mais bem sucedidas na prática (Sorensen e Chang, 2008). A resposta a este desafio pressupõe o conhecimento da importância relativa de cada traço no desempenho empreendedor. As capacidades do empreendedor necessárias ao sucesso empresarial são: as competências de comunicação, a capacidade de liderança, o conhecimento do mercado, as competências de marketing e financeiras e a orientação para a estratégia da empresa. Os temperamentos do perfil do empreendedor são: a capacidade de empatia, a resolução, a perseverança, a determinação e o locus de controlo interno<sup>38</sup>.

Na opinião de Black et al. (2005), um passo importante na investigação seria pedir aos empreendedores, a identificação das características inerentes ao seu perfil e o modo como foram adquiridas, de forma hereditária ou através da experiência ou da formação (Black et al., 2005). Em relação à aquisição de capacidades existe uma forte divergência de opinião entre os empreendedores. Num extremo, Bo Peabody, um indivíduo bem sucedido no mundo empresarial, considera que nem sequer se pode falar numa escolha de ocupação profissional, os empreendedores nascem com as características necessárias à profissão. No outro extremo,

---

<sup>37</sup> Atitudes, sentimentos e instintos.

<sup>38</sup> Capacidade de permanecer calmo e claro, em situações de desafio.

---

Lloyd Shefsky, um empreendedor e professor associado é da opinião de que o carácter inerente à profissão é construído ao longo da vida. Numa posição intermédia, Kelleher, co-fundador e ex-Presidente de uma companhia de aviação comercial, acredita que as características são consequência da hereditariedade e da formação ao longo da vida (Watkinson, 2004 cit. por Black et al., 2005). Uma investigação dirigida por Rogoff et al. (2004), procurou explicar o sucesso dos empreendedores. Os factores foram identificados por especialistas e empreendedores de sucesso. O autor verificou que os empreendedores atribuem grande parte do sucesso aos factores relacionados com a natureza do empreendedor. Cerca de 40% da amostra aponta as características individuais como o trabalho, a ética, o conhecimento, a dedicação e o serviço profissional, os principais responsáveis pelo sucesso, enquanto no grupo dos especialistas, aproximadamente 28% da amostra dá relevo às características individuais.

Recentemente, Ciavarella et. al (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) analisou a ligação entre as características da personalidade "Big Five" e a sobrevivência dos empreendimentos, numa amostra de empreendimentos lançados por académicos de uma grande universidade. O modelo do "Big Five" é um indicador bem estabelecido e robusto usado por vários académicos, que contêm escalas de medição para avaliar cinco características da personalidade: a extroversão, a estabilidade emocional, a afabilidade, a consciência e a abertura à experiência. Dos factores apresentados, apenas a consciência, associada a traços como a responsabilidade, organização, trabalho, necessidade de realização e perseverança, parece ter um efeito consistente e significativo na sobrevivência dos empreendimentos, ou seja, os indivíduos com níveis elevados nesta dimensão fundaram empreendimentos que sobreviveram mais tempo.

Baum e Locke (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) realizaram um trabalho na indústria da madeira, que se centrou no estudo da influência das competências individuais<sup>39</sup> no desempenho dos empreendimentos. As suas investigações permitem perceber que as competências e o nível de motivação dos presidentes do conselho de administração originam efeitos directos no desempenho dos empreendimentos. No entanto, traços da personalidade como a paixão pelo trabalho, a proactividade e a tenacidade, que estão associados às competências, produzem apenas efeitos indirectos. As evidências deste estudo sugerem que a consciência melhora o desempenho dos empreendimentos. Mas como já havia sido afirmado anteriormente noutras investigações, a amostra usada no trabalho de Baum e Locke (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) não se restringe somente aos empreendimentos empresariais. Assim, os traços individuais encontrados têm de ser analisados como características genéricas de liderança.

De acordo com Nandram e Samsom (2007), as redes formais e informais desempenham um papel importante na construção do perfil dos empreendedores, principalmente a rede de contactos dominante caracterizada pelas pessoas do local de trabalho e em menor importância, os contactos no mundo dos negócios (os gestores, o chefe anterior, os empregados, os parceiros de negócios, os consultores e os empregados bancários).

---

<sup>39</sup> Motivação e traços de personalidade.

---

## 2.3.2. Perfil e comportamento do empreendedor

“A maior recompensa de se tornar um milionário não é a quantidade de dinheiro que você ganha. É o tipo de pessoa que você tem que se transformar antes de se tornar um milionário.” Jim Rohn cit. por The Cheap Revolution, 2009

A identificação das características da personalidade dos empreendedores tem sido alvo de estudo de inúmeros investigadores ao longo do tempo (Coutinho, 2008).

As principais características pessoais mais citadas na literatura da gestão, que fazem parte do perfil do empreendedor, são: a autoconfiança, a proactividade, a necessidade de realização (McClelland, 1961 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009 e Sorensen e Chang, 2008), a inovação, o locus de controlo interno (Burdner 1962, Rotter, 1966 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009) e a assumpção dos riscos (Liles, 1974, Mintzberg, 1973 e Khilstrom e Laffont, 1979 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009).

### 2.3.2.1. Autoconfiança

“O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança em seus recursos, em sua inteligência, em sua energia, ninguém alcança o triunfo a que aspira.” Thomas Atkinson cit. por Citador, 2009

A autoconfiança<sup>40</sup> é um traço da personalidade muito importante, presente em qualquer pessoa bem sucedida e surge como consequência de um longo período de experiência (Tajjedini e Mueller, 2009). Gürol e Atsan (2006) cit. por Tajjedini e Mueller (2009) referem que os empresários são pessoas que confiam em si próprias e têm uma elevada autoestima, caso contrário seriam incapazes de completar com sucesso, as tarefas complexas sob a sua responsabilidade. Por outras palavras, Tajjedini e Mueller (2009) refere que os empresários têm confiança nas suas próprias capacidades e pensam que conseguem realizar qualquer objectivo, superar as expectativas e ter sucesso, onde os outros provavelmente encontrariam o fracasso. Na opinião de Busenitz e Barney (1997) cit. por Tajjedini e Mueller (2009), qualquer projecto arriscado seria um fracasso, se o empresário não demonstrasse um excesso de confiança.

### 2.3.2.2. Proactividade

“O sucesso vem para a pessoa que faz hoje, o que você estava a pensar em fazer amanhã.” Desconhecido cit. por Leading Thoughts, 2009

---

<sup>40</sup> Sentimento ou consciência do poder próprio, a fé de um indivíduo agir correctamente e de maneira eficaz na procura do sucesso..

---

Parece unânime na literatura da gestão, a definição do empreendedor como um indivíduo automotivado, visionário, que interpreta o mercado, identifica e explora as oportunidades de negócio e toma a iniciativa na criação de uma empresa à sua imagem, na prossecução dos seus objectivos (Zinga, 2007). No processo de criação de um novo negócio, o empreendedor antecipa-se em relação aos outros, concebe novas soluções, processos de produção, produtos, adopta e implementa estratégias competitivas, lidera a organização, inspira confiança e motiva os empregados a sentirem a organização como parte importante das suas vidas, na promoção de parte da sua auto-realização.

Os empreendedores constituem o elemento vital do desempenho das empresas, se considerarmos que são eles as pessoas dotadas de capacidade de visão e imaginação necessárias à descoberta e exploração das oportunidades lucrativas e os principais responsáveis pela condução do processo, no seio da organização (Penrose, 1959 cit. por Zinga, 2007). As vantagens claras da descoberta antecipada de oportunidades lucrativas colocam a ênfase no "first mover" como a melhor estratégia para capitalizar as oportunidades de negócios (Zinga, 2007). A tomada de iniciativa antecipada em relação à concorrência, na descoberta e exploração de oportunidades é designada de proactividade (Zinga, 2007).

O conceito de proactividade como um comportamento assente na realização de acções para alterar o meio foi introduzido em 1993, por Bateman e Crant cit. por Malho (2008). Conforme tem sido enfatizado no estudo do empreendedorismo, a proactividade é uma característica fundamental manifestada pelos empreendedores, no processo de criação de novos negócios (Lumpkin e Dess, 1996 e Becherer e Maurer, 1999 cit. por Zinga, 2007). Na óptica destes autores, a proactividade constitui uma atitude de antecipação de problemas futuros, necessidades e mudanças no mercado. Na definição de Venkatraman (1989a) cit. por Zinga (2007), a proactividade constitui um processo que pressupõe a identificação precoce de necessidades futuras e actuação na exploração das oportunidades lucrativas, independentemente de estarem ou não relacionadas com o negócio inicial, produtos e serviços e estrategicamente substituírem operações em fase de maturidade ou declínio.

As investigações realizadas nesta área demonstram a existência de uma relação entre a proactividade e o desempenho empresarial (Koop e Frese, 2000 cit. por Zinga, 2007). Uma investigação de Rauch e Frese (2000) cit. por Malho (2008) descobriu diferenças entre os empreendedores e os gestores e a presença de uma relação positiva, pouco significativa entre a proactividade e o sucesso.

### 2.3.2.3. Necessidade de realização

“Com a realização do próprio potencial e auto-confiança nas próprias capacidades, pode construir-se um mundo melhor.” Dalai Lama cit. por Thinkexist, 2009).

A necessidade de realização, inicialmente identificado e explorado por David MacClelland, em 1961, é um dos principais traços psicológicos da personalidade do empreendedor (Sorensen e

---

Chang, 2008; Coutinho, 2008). Os indivíduos que apresentam este traço da personalidade, preferem tarefas complicadas e associam uma enorme satisfação à sua concretização (Sagie e Elizur, 1999 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009; Diaz e Rodriguez, 2003). A necessidade de realização está associada a um forte desejo de sucesso e reconhecimento profissional (Vandekerckhove e Dentchev, 2005) e à assumpção da responsabilidade pelo desempenho (Sagie e Elizur, 1999 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009 e Utsch e Rauch, 2000; Lee e Tsang, 2001). A necessidade de realização motiva os indivíduos a superar os obstáculos e dificuldades, em condições desafiadoras e competitivas e a prosseguir com os esforços na procura da excelência (Begley e Boyd, 1987 cit. por Utsch e Rauch, 2000; Tajjedini e Mueller, 2009; Lee e Tsang, 2001). MacClelland (1961), Epstein e Harackiewicz (1992), Lee (1992) e Sagie e Elizur (1999) referem que esta procura da realização não é resultado de recompensas extrínsecas. Na opinião de Shane (2003) cit. por Coutinho (2008), as pessoas com elevada necessidade de realização estão mais aptas a explorar as oportunidades empreendedoras. As atitudes subjacentes à exploração de oportunidades, requerem a capacidade de resolução de problemas novos, ou seja, a orientação para novos desafios (Shane, 2003 cit. por Coutinho, 2008), a definição de objectivos, planeamento e recolha de dados (Miner, 2000 cit. por Coutinho, 2008) e a acção.

MacClelland (1961) cit. por Sorensen e Chang (2008) concluiu no seu estudo que a necessidade de realização é um factor crucial no sucesso dos empreendedores, quando comparado com a procura dos lucros, orientando os indivíduos no sentido do contributo para o desenvolvimento económico. De acordo com o autor, este traço pode ser treinado através da socialização. Davidsson (1989) cit. por Lee e Tsang (2001) descobriu que a a necessidade de realização influencia o interesse pelo crescimento, nos proprietários de pequenos negócios.

Evidências empíricas posteriores vieram diminuir o seu grau de importância, apesar da correlação positiva com o desempenho do empreendedor (Aldrich e Widenmayer, 1993 cit. por Sorensen e Chang, 2008). Uma revisão dos estudos realizada por John (1990) sugere que a necessidade de realização contabiliza apenas 7% da variação do desempenho empreendedor.

### 2.3.2.4. Inovação

“A inovação distingue o líder do imitador.” Steve Jobs cit. por Thinkexist, 2009

A inovação constitui uma área fulcral da pesquisa empresarial (Shane e Venkataraman, 2000 cit. por Koellinger, 2008), mas os estudos ainda não conseguiram explicar o que a desencadeia em vez dos empreendimentos puramente imitadores, em certa medida devido à falta de dados empíricos adequados para investigar a questão (Koellinger, 2008). A existência de diferentes tipos e graus de inovação empresarial constitui um constrangimento à identificação e definição de uma população ajustada à medição dos conceitos de empreendedorismo e de inovação. Assim, até aos nossos dias, ainda não foi encontrada uma teoria completa acerca do tema, nem sequer existe consenso, em relação aos conceitos de empreendedorismo, inovação e oportunidade (Davidsson, 2005, Koppl, 2007, McMullen et al., 2007 cit. por Koellinger, 2008). De acordo com Drucker (1985) cit. por Utsch e Rauch, 2000), a inovação pode ser definida como o



---

resultado de acções intencionais e de trabalho sistemático. West e Farr (1990) apresentou mais tarde uma definição mais restrita, em que a inovação é observada como o resultado da introdução e aplicação intencional de novas ideias, processos, produtos e procedimentos. A inovação é um conceito subjectivo, o reconhecimento se uma actividade, um produto ou serviço representa algo de inovador, depende da perspectiva do observador. Porém, a um nível macro, os critérios de inovação tornam-se mais rigorosos.

A capacidade inovadora é um traço psicológico importante da personalidade do empreendedor e o ponto focal do empreendedorismo (Schumpeter, 1934, Miler e Friesen, 1983, Fernand e Salomão, 1987, Covin e Slevin, 1991, Baden-Fuller, 1995, Thomas e Muller, 2000 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009; Frase, 1995, Drucker, 1985 e Lumpkin e Dess, 1996 cit. Utsch e Rauch, 2000). O comportamento inovador é uma variável presente em pessoas intelectualmente curiosas e abertas a novas experiências e ideias (Coutinho, 2008).

Os empreendedores diferem em termos de grau e tipo de novidade que introduzem na economia (Koellinger, 2008). Segundo Picot et al. (1989) e Aldrich (1999) cit. por Koellinger (2008), os empreendedores nascentes imitadores podem ser considerados indivíduos que procuram iniciar um negócio numa comunidade com o conhecimento existente, seguindo as rotinas, competências e ofertas de outras empresas. Pelo contrário, os empreendedores nascentes inovadores tentam criar novas empresas, introduzindo alterações significativas, nas rotinas, competências e ofertas das outras empresas da sua comunidade. Apesar da importância da inovação no mundo empresarial, os empreendedores imitadores não devem ser desvalorizados em relação aos inovadores, ambos desempenham um papel fulcral na economia. Se por um lado, a actividade empreendedora inovadora introduz melhorias tecnológicas, com a geração de crescimento económico a longo prazo e prosperidade, por outro, a actividade empreendedora imitadora pode ajudar a difundir as tecnologias e as melhores práticas, promovendo a convergência entre os países e as indústrias, com diferentes níveis de produtividade e riqueza (Schmitz, 1989 cit. por Koellinger, 2008).

O conceito de inovação requer novidade, as ideias inovadoras são caracterizadas pela informação limitada disponível sobre o comportamento dos clientes, concorrentes potenciais e a forma de colocar a empresa a funcionar adequadamente (Koellinger, 2008). Desse modo, a inovação envolve incerteza e risco potencial, pelo que o empreendedor terá de reunir a coragem de avançar na conquista de um território desconhecido. Importa antes da tomada de decisão, o empreendedor questionar-se em relação aos possíveis cursos de acção, às consequências da escolha de cada um desses rumos, à probabilidade de ocorrência e importância de cada evento. A maior dificuldade reside na previsão de resultados e no cálculo de probabilidades da ocorrência dos eventos, dado que não são dados observáveis. Portanto, a tomada de decisão é um processo subjectivo com resultados múltiplos, influenciado por factores como as preferências e custos de oportunidade (Hamilton e Harper, 1994 e Gifford, 1992 cit. por Koellinger, 2008), a disponibilidade de recursos financeiros (Evans e Leighton, 1989 cit. por Koellinger, 2008), a tolerância individual para a incerteza (Knight, 1921 cit. por Koellinger) e a forma como o empreendedor compreende o ambiente em seu redor (Schade e Koellinger, 2007 cit. por Koellinger, 2008).

---

As oportunidades lucrativas podem ser entendidas como algo existente nas comunidades, que requer percepção e reconhecimento por parte do empreendedor (Kirzner, 1973 cit. por Koellinger, 2008) ou como um processo de criação (Sarasvathy, 2001 e Schumpeter, 1934 cit. por Koellinger, 2008). Se considerarmos a primeira definição, o empreendedor tem de ser criativo e precisa de conhecer o ambiente. A existência objectiva de oportunidades de negócios é influenciada por factores ambientais diferentes em função do País e da indústria, como mudanças tecnológicas, políticas, de regulamentação, demografia ou outras tendências na sociedade, nomeadamente as mudanças culturais ou provocadas por modas e urbanização (Shane e Venkataraman, 2000, Eckhardt e Shane, 2003 cit. por Koellinger, 2008). O acto de perceber, desenvolver e explorar uma oportunidade ocorre ao nível individual e está indissociavelmente associado a factores que influenciam as decisões individuais, o que torna algumas pessoas mais susceptíveis do que outras a se tornarem empreendedoras. As diferenças entre os indivíduos, em relação ao nível de instrução, autoconfiança, e aversão ao risco, determina quais os mais aptos para o desenvolvimento de actividades empreendedoras inovadoras. Se atendermos à segunda definição, a criação de oportunidades de negócio inovadoras surge como consequência do processo de geração de novos conhecimentos endógeno (Acs et al., 2005 cit. por Koellinger, 2008). As empresas que tentam melhorar o seu desempenho, normalmente investem em actividades de investigação e desenvolvimento.

No entanto, se adoptarmos uma perspectiva de mercado, o indivíduo não precisa de ser altamente criativo para introduzir uma nova ideia no mercado. A maior ou menor necessidade de criatividade individual depende do tipo de informação associada a cada mercado: nos casos em que a informação é simétrica e o comportamento óptimo, a geração de novos conhecimentos é necessária, sendo a criatividade uma condição essencial; nos casos em que a informação é assimétrica e o comportamento sub-óptimo, a criatividade individual não é uma condição necessária e suficiente para a inovação.

De acordo com Root-Bernstein (1989) cit. por Koellinger (2008), a inteligência, a capacidade e o interesse pelo pensamento abstracto, a curiosidade e o entusiasmo estão sistematicamente associados à criatividade e inventividade. Koh (1996) e Gürol e Atsan (2006) cit. por Tajjedini e Mueller (2009) descobriram que os indivíduos mais inclinados para a actividade empreendedora têm maior capacidade de inovação. Khandwalla (1977), Covin e Slevin (1988), Stewart et al. (1998), Utsch et al. (1999) e Hodgetts e Kuratko (2001) cit. por Coutinho (2008) encontraram evidências que comprovam o elevado interesse distinto dos indivíduos empreendedores pela inovação. Shane (2000) reforça que a capacidade de inventar e de reconhecer oportunidades de negócios inovadores requer o domínio de ferramentas básicas e operações relacionadas com a invenção. Grande parte dos indivíduos altamente criativos opta por uma formação superior e procura um conhecimento generalista, em dois ou três campos diferentes em simultâneo. A introdução de diferentes perspectivas resultantes do conhecimento multidisciplinar potencia o aparecimento de resultados inovadores.

---

### 2.3.2.5. Locus de controlo interno

A auto-determinação é importante, mas tem de ser temperada com o auto-controlo. Desconhecido cit. por Thinkexist, 2009

O locus de controlo interno foi introduzido na literatura por Rotter em 1996, nos seus estudos sobre a aprendizagem social (Praag et al., 2004). Tal como em relação a outros traços descobertos no perfil do empreendedor, o locus de controlo interno também faz parte da personalidade de pessoas bem sucedidas noutras áreas de actividade (Schiller e Crewson, 1997 e van Praag e van Ophem, 1995 cit. por Sorensen e Chang, 2008). O locus de controlo interno traduz-se na crença inata individual de que o desempenho não depende de factores externos ou do destino, mas do controle pessoal e do entendimento e é determinado pelas acções (Rotter cit. por Praag et al., 2004, Sorensen e Chang, 2008, Tajjedini e Mueller, 2009). Assim, as pessoas que revelam esta característica acreditam que os eventos são consequência dos seus actos, do seu próprio comportamento e das suas características permanentes (Praag et al., 2004, Vandekerckhove e Dentchev, 2005) e portanto, são mais susceptíveis de procurar activamente novas oportunidades de negócios (Lee e Tsang, 2001). As pessoas com este traço acham que as suas concretizações pessoais e o curso das suas vidas dependem mais de si, nomeadamente das suas características e das próprias acções, do que do meio externo, da sorte e da ajuda de outras pessoas (Lee e Tsang, 2001; Diaz e Rodriguez, 2003; Tajjedini e Mueller, 2009). Os indivíduos que pelo contrário acreditam que os eventos estão fora do seu controlo e que os resultados são consequência da sorte, da acção de poderosos ou da imprevisibilidade do meio revelam o traço de personalidade oposto, o locus de controlo externo (Diaz Rodriguez, 2003; Tajjedini e Mueller, 2009).

A medição do locus de controlo interno a nível individual é usualmente realizada pela aplicação de uma escala psicométrica, a "Escala de Rotter" (Roter, 1982 cit por Sorensen e Chang, 2008). As evidências empíricas da literatura psicológica comprovam a importância do locus de controlo interno individual na estabilidade, no comportamento e no desempenho dos indivíduos (Boone e De Brabander, 1993 cit. por Praag et al., 2004). Pelo contrário, o locus de controlo externo aparece associado positivamente ao risco de sofrer de stress (Kobasa et al., 1982 cit. por Praag et al., 2004), a uma maior aversão aos riscos, à preferência por um comportamento mais conservador (Baron, 1968 cit. por Praag et al., 2004) e uma menor capacidade para lidar com a informação (Coppel e Smith, 1980 cit. por Praag et al., 2004). Na literatura da gestão, o locus do controlo interno do empreendedor aparece associado positivamente às estratégias inovadoras (Miller et al., 1982, Muller e Thomas, 2001 cit. por Praag et al., 2004 e Tajjedini e Mueller, 2009), ao desempenho financeiro (Govindarajan, 1889, Lee e Tsang, 2001 cit. por Praag, Sluis e Witteloostuijn, 2004 e Tajjedini e Mueller, 2009) e à sobrevivência organizacional, crescimento, lucratividade e renovação (Anderson, 1977, Boone et al., 2000 cit. por Sluis e Witteloostuijn, 2004 e Tajjedini e Mueller, 2009).

---

### 2.3.2.6. Assumpção do risco

“Nenhuma coisa nobre pode ser feita sem riscos.” Michael de Montagne  
cit. por Thinkexist, 2009

O risco reflecte o grau de incerteza e de perda potencial decorrente dos resultados de um comportamento ou conjunto de comportamentos (Forlani e Mullins, 2000 cit. por Petrakis, 2005) e pode ser entendido como a diferença entre as expectativas e a realidade (Manuel, 2005). A assumpção de riscos reflecte a tomada de decisões empresariais novas e complexas, sem conhecimento antecipado das consequências, por insuficiência de dados, informação ou conhecimento (Vandekerckhove e Dentchev, 2005; Tajjedini e Mueller, 2009). Os riscos podem ser divididos em cinco tipos: o risco económico, o risco nas relações sociais, o risco de desenvolvimento da carreira, o risco psicológico e o risco de saúde (Tajjedini e Mueller, 2009).

A escolha da via empreendedora é uma decisão pessoal muito difícil (Liles, 1974 cit. por Coutinho, 2008). O fracasso do empreendimento produz consequências devastadoras a nível pessoal e familiar. Primeiro, a perda do dinheiro investido pode representar a falência financeira do indivíduo, com implicações no padrão de vida actual e futuro. Segundo, o fracasso do empreendimento tende a ser entendido como um fracasso pessoal e pode colocar em causa o bem-estar psicológico do indivíduo. Terceiro, a escolha do empreendedorismo como ocupação profissional impossibilita o aproveitamento de oportunidades profissionais promissoras. Quarto, as consequências do fracasso do empreendimento podem desencadear o aparecimento de problemas complexos de natureza familiar.

A característica que distingue os empreendedores dos gestores é a capacidade de assumir riscos (Mill, 1984 cit. por Tajjedini e Mueller, 2009) e de lidar com a incerteza (Tajjedini e Mueller, 2009). Os riscos começam assim que os empreendedores escolhem a via empreendedora, no processo de definição da área de negócio (Manuel, 2005), nos processos de reconhecimento e avaliação da oportunidade e na correspondente tomada de decisão (Petrakis, 2005). É difícil prever o comportamento dos concorrentes e a evolução da indústria. A gestão do risco constitui um método eficaz de minimizar os efeitos adversos do risco, na maximização dos benefícios da aceitação do risco (Essinger e Rosen, 1991 cit. por Manuel, 2005).

O desenvolvimento da actividade empresarial sempre acarretou riscos de diferentes naturezas (Manuel, 2005; Vereschagina e Hopenhayn, 2008), resultantes de falta de tempo, informação e controlo sobre os cursos de acção alternativos (MacCrimmon e Wehrung, 1986 cit. por Petrakis, 2005). A assumpção de riscos é consequente da existência de diferentes variáveis que estão fora do controlo: regulamentação do governo central (Cooper e Schendel, 1976 cit. por Petrakis, 2005); características da indústria, como o número de concorrentes (Bain, 1968 cit. por Petrakis, 2005), o número de fornecedores e clientes (Porter, 1980 cit. por Petrakis), as barreiras à mobilidade (Fox, 1973 cit. por Petrakis, 2005); características do projecto, nomeadamente o ciclo de vida e o tamanho dos intervalos de retorno do projecto (Beaver et al., 1970 cit. por Petrakis, 2005); o retorno lucrativo do risco (Markowitz, 1952 cit. por Petrakis, 2005); características do decisor, designadamente a idade, a experiência, o conhecimento; e as características do

---

problema em análise, particularmente a complexidade, a ambiguidade, a controlabilidade (Vlek e Stallen, 1980 cit. por Petrakis, 2005), a probabilidade de perda (Slovic, 1967 cit. por Petrakis, 2005) e a definição do problema (Tversky e Kahneman, 1981 cit. por Petrakis, 2005).

O estudo do risco dos empreendedores na tomada de decisões é extremamente complexo (Ray, 1994 cit. por Petrakis, 2005). O modelo de equilíbrio de Kihlstrom e Lafont (1979) cit. por Vereschagina e Hopenhayn (2008) comprovou a diferença de aversão ao risco de indivíduo para indivíduo. A assumpção do risco é um factor importante no sucesso empreendedor (Giannetti e Simonov, 2005), a entrada no empreendedorismo pressupõe uma atitude de procura do risco e os indivíduos menos avessos são normalmente os mais bem sucedidos (Vereschagina e Hopenhayn, 2008; Sorensen e Chang, 2008). Os empreendedores estão mais dispostos a encarar a vida como um jogo, de uma forma mais optimista (Palich e Bagby, 1995 e Norton e Moore, 2002 cit. por Sorensen e Chang, 2008), quando comparados com os empregados e são também mais susceptíveis de escolherem a via empreendedora (van Praag, 2002 cit. por Sorensen e Chang, 2008). Assim, os indivíduos mais avessos ao risco deverão procurar um trabalho por conta de outrem, enquanto os menos avessos devem tornar-se empreendedores (Kihlstrom e Laffont, 1976 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). Um estudo comparativo realizado por Sagie e Elizur (1999) cit. por Coutinho (1998), na Holanda, descobriu que os alunos de gestão de pequenas empresas têm maior preferência por tarefas incertas e riscos calculados do que os alunos de gestão. Duas investigações semelhantes de Sexton e Bowman (1983, 1984) cit. por Coutinho (1998) chegaram à conclusão, no primeiro caso, que os alunos que escolherem a gestão empreendedora eram menos conformados e mais avessos aos riscos do que os restantes alunos e no segundo caso, que os empreendedores têm uma maior propensão ao risco, comparativamente com os alunos de gestão e de outros cursos. O trabalho de revisão de estudos de Stewart e Roth (2001) aponta a existência de uma relação entre a propensão ao risco e a tendência do indivíduo explorar oportunidades empreendedoras.

O trabalho recente de Cressy (2000) cit. por Vereschagina e Hopenhayn (2008) refere que os vários graus de aversão ao risco podem ser explicados pelas diferenças na riqueza dos empreendedores, quanto maior, maior a predisposição para correr riscos. Todavia, se considerarmos os recursos financeiros a nível individual no auto-investimento, os empreendedores mais pobres, normalmente estão dispostos a correr mais riscos e investem menos do que os mais ricos (Vereschagina e Hopenhayn, 2008). Contrariamente às conclusões anteriores, uma investigação recente de Xu e Ruef (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008), a partir de uma investigação acerca dos empreendedores nascentes, comprovou que estes são de facto, mais avessos ao risco, na perseguição de recompensas pecuniárias do que a generalidade da população.

Embora a relação entre a elevada propensão ao risco e a exploração de novas oportunidades esteja comprovada por vários estudos, pouco ou nada é dito relativamente ao desempenho (Coutinho, 2008). As argumentações acerca deste tema podem ser ambíguas, se por um lado, as pessoas com maior propensão ao risco tomam decisões em situações incertas e pode acreditar-se que por esse motivo possam ter melhor desempenho, por outro lado, as pessoas

---

menos propensas aos riscos têm tendência a optar por estratégias menos arriscadas, estando menos expostas ao fracasso (Shane, 2003 cit. por Coutinho, 2008).

### 2.3.2.7. Factores demográficos

Na literatura de gestão, os factores demográficos são referidos como elementos explicativos do fenómeno do empreendedorismo. Embora o número absoluto de mulheres que escolhem a via empreendedora tem aumentado ao longo do tempo, a maioria dos estudos empíricos sugere a existência de uma diferença significativa entre os homens e as mulheres, em relação à propensão na criação, permanência no próprio emprego (Minniti e tal, 2005 cit. por Minniti e Nardone, 2007) e à taxa de crescimento do negócio (Cliff, 1998 cit. por Startiené e Remeikiené, 2008). Os homens apresentam maiores taxas de criação e permanência no auto-emprego (Reynolds e al, 2002, "Global Entrepreneurship Monitor", 2004, Minniti e al., 2005 cit. por Malho, 2008) e as suas empresas apresentam maiores taxas de crescimento (Cliff, 1998 cit. por Startiené e Remeikiené, 2008), quando comparados com as mulheres. A justificação para este resultado parece advir de diferenças nos traços de personalidade entre os sexos (Rúbio Lopez, Cordón Pozo e Agote Martin, 1999 e Brenner, 1992 cit. por Malho, 2008), que na opinião de Brenner (1992) estão ligadas à maior orientação dos homens para o empreendedorismo e para a realização pessoal. Por outro lado, os homens e as mulheres tendem a atribuir um valor diferente ao trabalho (Brenner, Pringle e Greenhaus, 1991 cit. por Malho, 2008) e apresentam diferenças significativas nas características psicológicas (Sexton e Bowman-Upton, 1990 cit. por Malho, 2008). Na opinião de Boden (1999), Lombard (2001) e Burke et al. (2002) cit. por Minniti e Nardone (2007), as mulheres tendem a ser mais sensíveis a uma variedade de factores de ordem não monetária. As mulheres não entram nos negócios apenas por questões financeiras (Kuratko, Hornsby, 1997, McClelland, Swail, Bell, Ibbotson, 2005 cit. por Startiené e Remeikiené, 2008) e o sucesso económico pode não pesar da mesma forma como a satisfação pessoal e outros objectivos não financeiros (Kyro, 2001, Buttner e Moore, 1997, Chaganti, 1986 e Scott, 1986 cit. por Startiené e Remeikiené, 2008). As mulheres valorizam um microclima harmonioso na empresa, a satisfação dos empregados, a auto-realização, o desempenho e o desenvolvimento profissional, o reconhecimento da melhoria das competências, o balanço entre a responsabilidade familiar e o trabalho, a contribuição social e por aí adiante (Startiené e Remeikiené, 2008). Porém, Lefkowitz (1994) cit. por Minniti e Nardone (2007) acredita que se forem corrigidas algumas condições socioeconómicas, ambos os sexos passam a reagir da mesma forma ao conjunto de incentivos. O **QUADRO 8** resume os factores que influenciam as diferenças entre os sexos, no empreendedorismo.

**QUADRO 8.** Factores que influenciam o hiato entre sexos, no empreendedorismo (Startiené e Remeikiené, 2008).

	<b>Autores</b>	<b>Factores</b>
<b>Factores que aumentam o hiato entre os sexos</b>	Brush, Carter, Gatewood, Greene e Hart (2004); Verheul e Thurik (2001); Birley, Moss e Sanders (1987); Verheul, Van Stel e Thurik (2006); Minniti (2003)	Hiato profundo para as mulheres empreendedoras; acesso ao capital financeiro, disponibilidade de capital financeiro  Capital inicial
	Carter (2000), Carter e Rosa (1998) e Marlow e Patton (2005)	Subcapitalização
	Rosti e Chelli (2005)	Hiato do salário
	Tuck (1985)	Falta de confiança das mulheres nas competências numéricas; necessidade de suporte ao parceiro e ausência de experiência de gestão
	Loscocco et al. (1991); Silver (1993); Verheul, Van Stel e Thurik (2006)	Falta de experiência na indústria; situação familiar (particularmente a responsabilidade pelo cuidado com as crianças); responsabilidade pelo trabalho doméstico; disponibilidade para a maternidade
	Hisrich (1989)	Incapacidade para priorizar entre as responsabilidades familiares e organizacionais; ausência de experiência ocupacional na gestão a um nível intermédio; estudo da ciência da engenharia e assuntos técnicos ou relacionados com os negócios
	Verheul, Van Stel e Thurik (2006)	Novas tecnologias, desemprego; sector informal (economia fantasma ou "underground"); transição económica; licenciamento do negócio; insatisfação com a vida
	Driga, Lafuente, Vaillant (2005); Tominc e Rebernik (2007)	Intolerância ao risco; sistema de crenças dos sexos existentes num País
	Minniti (2003), Ruskus et al. (2003)	Direitos do casamento; legislação; desemprego; cuidado com as crianças
	Still e Walker (2006)	Obtenção de financiamento; desemprego
<b>Factores neutrais ou pouco influentes</b>	Birley, Moss e Saunders (1987); Mukhtar (1998)	Motivação; contexto; experiências passadas; sector industrial
	Verheul et al. (2006)	Rendimento per capita; taxa de participação no mercado de trabalho entre homens e mulheres (taxa de emprego)
	Minniti (2003)	Estrutura da idade

Uma corrente explicativa diferente apresenta o perfil de idade ao longo da vida activa como o factor explicativo das diferenças entre homens e mulheres (Malho, 2008). O casamento e os filhos influenciam negativamente a probabilidade de emprego da mãe (Charles et al., 2001). Segundo Matheus e Moser (1996) cit. por Malho (2008), a decisão de iniciar um negócio, considerando a mesma idade, varia com o sexo. Os autores repararam que as mulheres tendem a iniciar um negócio pela primeira vez, com mais idade do que os homens. Pelo contrário, na opinião de Arenius e Minniti (2005) cit. por Malho (2008), a probabilidade dos indivíduos se tornarem empresários e a percepção do meio envolvente não depende do género. Estes autores concluíram que a idade e o género não provocam nenhum efeito no empreendedorismo nascente. Todavia, a grande maioria dos investigadores estrangeiros concordam que as mulheres enfrentam muitas dificuldades no desenvolvimento do próprio

---

negócio, quando comparadas aos homens (Startiené e Remeikiené, 2008). Na opinião de Mackay (2001) cit. por Startiené e Remeikiené (2008), as principais barreiras à entrada, são: a obtenção de capital, a aquisição de formação adequada, a resistência dos pais, amigos e família, a superação da condição cultural e a discriminação.

Relativamente à sobrevivência no próprio emprego, as mulheres tendem a permanecer menos tempo (curta duração) e são menos estáveis, comparativamente com os homens (Lin et al. (2000) cit. por Malho. O auto-emprego feminino é muito heterogéneo e varia nas suas características, mas na grande maioria dos casos é em "part-time" e está associado a baixos rendimentos (Malho, 2008).

Actualmente é partilhado pela maioria dos investigadores, a ideia de que a idade do empreendedor tem um efeito significativo e não linear na duração do auto-emprego (Malho, 2008). De acordo com o modelo da curva de banheira, as pessoas no primeiro terço da vida activa apresentam uma maior tendência a criarem negócios, enquanto as pessoas no último terço da vida, são as que têm menor propensão. Segundo a investigação prosseguida por Van Gelderen (1999) e Delmar e Davidsson (2000) cit. por Malho (2008), as taxas de empreendedorismo nascente tem tendência a ser muito altas para pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos. Por outro lado, a justificação para a menor tendência na criação de negócios, no início da vida activa decorre da falta de experiência profissional e no último terço da vida activa é consequência da maior aversão aos riscos (Malho, 2008). Lévesque e Minniti (2005) cit. por Malho (2008) explica a menor probabilidade de criação de negócios em pessoas na última fase da vida activa como resultado da maior atractividade dos empregos por conta de outrem devido aos elevados níveis de remuneração. Na perspectiva de Calvos e Wellisz (1980) cit. por Malho (2008), os salários elevados pagos a pessoas na última fase da vida activa encontram as principais razões na aprendizagem e no índice de capital acumulado. Outra explicação apresentada por Evans e Leighton (1989) cit. por Malho (2008) parte do princípio que as pessoas mais velhas estão menos predispostas a suportar as tensões e os riscos do auto-emprego. Taylor (1999) cit. por Malho (2008) afirma que a duração do auto-emprego de ambos os sexos apresenta uma relação inversa com a idade. No entanto, o efeito desaparece quando separamos os dados em função do tipo de término (voluntário ou involuntário). Johansson (2000) cit. por Malho (2008) comprovou também a existência de um efeito claro da idade no encerramento do auto-emprego, no caso do sexo feminino.

### 2.3.3. Recursos do empreendedor

De acordo com Wiklund e Sheperd (2005) cit. por Zinga (2007), a concepção e implementação de estratégias empreendedoras pressupõe a posse de recursos de diferentes naturezas - capital humano, capital social e capital financeiro.

#### 2.3.3.1. Capital humano

Vários investigadores consideram o capital humano como um dos recursos essenciais, na criação bem sucedida de negócios (Malho, 2008). Neste grupo estão incluídos o conjunto de



---

conhecimentos e capacidades do empreendedor, nomeadamente a educação e a experiência de trabalho, o aconselhamento de amigos e a sua capacidade de imitação.

A educação pode incentivar ao empreendedorismo, ao dotar os indivíduos das competências e informações necessárias para iniciar um negócio e no estímulo de valores empresariais como a criatividade, a independência e a assumpção de riscos (Henriquez et al., 2002).

Dependendo do tipo de indústria e do País, o nível de escolaridade parece aumentar ou diminuir a propensão de um indivíduo se tornar empreendedor (Giannetti e Simonov, 2005). Se por um lado, o estudo de Warneryd et al. (1987) na Suécia, comprova a existência de uma relação positiva entre o nível de escolaridade e a actividade empreendedora, um estudo similar de Johansson (2000a) cit. por Giannetti e Wahlund (1987) na Finlândia confirma o contrário, os indivíduos menos escolarizados são mais propensos a tornarem-se empreendedores.

Van de Vern (1984), Hudson (1984), Schoroeder (1984), Cooper (1992, 1994), Gimeno-Gascon e Woo (1992, 2004), Dike (1992), Fischer e Reuber (1992), Lussier (1995) e Rauch e Freese (2000) cit. por Sorensen e Chang (2008) utilizaram um modelo de capital humano adaptado, que considera variáveis como a experiência e a educação, para explicar o sucesso dos proprietários de pequenos de negócios e dos empreendimentos. As sucessivas investigações conduziram à ideia generalizada de que o nível de educação dos fundadores está positivamente relacionado com o desempenho dos empreendimentos.

Um estudo de Gimeno et al. (1997) cit. por Sorensen e Chang (2008) desvendou que os empreendedores relativamente bem-educados beneficiam de maiores retornos financeiros dos seus empreendimentos e são menos susceptíveis de abandonar a via empreendedora. Uma outra investigação de Bosma et al. (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) realizada na Alemanha confirmou as conclusões do estudo anterior, os empreendedores com graus académicos reportam maiores lucros. Ultimamente, van der Sluis et al. (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) realizaram um meta-análise de 94 estudos relacionados com a avaliação da relação entre o nível de escolaridade, a entrada no empreendedorismo e o respectivo desempenho. Independentemente do método de medição utilizado na análise da escolaridade, esta exerce uma influência positiva e significativa no desempenho empreendedor. Dois estudos de Sluis et al. (2005) e Sluis e Praag (2007) cit. por Hartog et al. (2007) preocuparam-se em analisar os retornos do investimento na educação, em duas situações distintas, no caso dos empreendedores e no caso dos trabalhadores, tendo descoberto que a educação produz retornos mais elevados para os primeiros.

Apesar dos resultados das sucessivas pesquisas, a interpretação dos efeitos estimados da escolaridade no desempenho nos negócios é ambígua, uma vez que não é claro, se os resultados são consequência dos investimentos na escolaridade só por si ou fruto da capacidade (van der Sluis et al., 2004). A escolha dos indivíduos em relação à continuidade na escola está dependente em parte da capacidade. Desse modo, os indivíduos com habilitações superiores são em média os mais capazes. Outra das razões para a ambiguidade resulta do facto da maioria dos estudos se debruçar sobre os efeitos dos níveis de escolaridade nos rendimentos dos indivíduos, em vez de se concentrar no desempenho empreendedor.

---

No estudo dos efeitos da experiência profissional do indivíduo é de todo importante separar a experiência em quatro tipos distintos: experiência de trabalho, experiência ocupacional, experiência na indústria e experiência de gestão.

Investigações realizadas por Hamilton (2000) cit. por Sorensen e Chang (2008) nos Estados Unidos da América e Bosma et al. (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) confirmaram que a experiência de trabalho tem um pequeno impacto nos rendimentos do trabalho por conta própria e não tem qualquer impacto significativo na sobrevivência dos empreendimentos e nos lucros, respectivamente. De acordo com Sorensen e Chang (2008), a experiência de trabalho, representada pela aquisição de competências no emprego, tem um impacto reduzido no desempenho dos empreendimentos.

De uma maneira geral, a experiência na indústria tem um impacto significativo no desempenho dos negócios, conforme foi confirmado por diferentes estudos. Gimeno et al. (1997) mostraram que a experiência em negócios relacionados tem um efeito positivo no desempenho, porém não é devido à persistência. Bosma et al. (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) provaram que a experiência na indústria dos fundadores aumenta os lucros da empresa, o emprego e a probabilidade de sobrevivência do empreendimento. Assim, espera-se que os empreendedores com conhecimento pré-existente da indústria, nomeadamente em relação aos fornecedores, clientes e assuntos operacionais, se comportem melhor no negócio do que os restantes. Mas estas conclusões são inconsistentes, uma vez que existem outros estudos de Kor (2003), Sandberg e Hofer (1987) cit. por Sorensen e Chang (2008) a confirmar a ausência de evidências positivas, na relação entre a experiência da indústria e o desempenho. Uma investigação recente de Sapienza et al. (2004) trouxe novas pistas sobre a relação entre o grau de parentesco da empresa onde o empreendedor trabalhou previamente e o novo empreendimento, sugerindo que existe um efeito curvilíneo no desempenho, ou seja, um maior grau de relacionamento das empresas aumenta o desempenho até um certo ponto, ponto de inflexão, a partir do qual o desempenho dos novos empreendimentos entra em declínio. Estes autores concluíram: que isto é verdade para o relacionamento da produção do conhecimento e do conhecimento tecnológico, mas não para o relacionamento do conhecimento de marketing e que a experiência da indústria torna os indivíduos mais hábeis na avaliação das oportunidades lucrativas.

Segundo os académicos, de entre os vários tipos de experiência profissional, a experiência de gestão é a forma mais relevante no desempenho empresarial, uma vez que o empreendedorismo contém uma função organizativa central (Sorensen e Chang, 2008). Holmes e Schmidt (1996), Quadrini (1999) e Taylor (1999), Bosma et al. (2004) cit. por Sorensen e Chang (2008) descobriram que a experiência de gestão melhora a taxa de sobrevivência dos empreendimentos. Gimeno et al. (1997) chegaram a resultados diferentes, a experiência de gestão tem um efeito positivo sobre os lucros de um novo negócio, ou seja, as empresas que são conduzidas por indivíduos com experiência de gestão têm lucros superiores. Um estudo realizado por Beckman e Burton (2005) cit. por Sorensen e Chang (2008), com uma amostra de empresas de alta tecnologia de Silicon Valley, em fase de arranque, desvendou que a

---

experiência de gestão dos gestores de topo torna mais fácil o acesso ao capital de risco para financiamento do projecto.

### 2.3.3.2. Capital social

Para muitos investigadores, o capital social é também um recurso fundamental para a criação de um negócio (Malho, 2008). Antigamente, o modelo das relações entre os “stakeholders” mais aceite concebia a empresa como umnexo de contratos (Vandekerckhove e Dentchev, 2005), mas os estudos mais recentes colocaram ênfase na rede de contactos (Andriof e tal., 2002, 2003, Mahon e tal., 2004 e Rowley, 1997 cit. por Vandekerckhove e Dentchev, 2005). Na perspectiva de Steir e Greenwood (2000) cit. por Malho (2008), o capital social é definido como a rede de conhecimentos que permite ao empreendedor encontrar os recursos em falta.

Rowley (1997) cit. por Vandekerckhove e Dentchev (2005) percebeu que os indivíduos numa organização interagem com outros indivíduos, na empresa e no exterior e em resposta desenvolveu uma teoria da rede de influência dos indivíduos, recorrendo à análise das redes sociais. Além das competências de gestão, um empreendedor bem sucedido deve ser capaz de criar redes externas (Lee e Tsang, 2001). Na teoria de Rowley (1997) cit. por Vandekerckhove e Dentchev (2005), a influência de um indivíduo pode ser medida em função das características da sua rede de contactos: densidade e centralidade. A densidade representa uma medida do número relativo de ligações na rede de contactos, que pode ser calculado como a proporção do número de relações possíveis, se cada membro da rede estivesse ligado a todos os outros (Vandekerckhove e Dentchev, 2005). Um nível mais elevado proporciona resultados mais eficientes de comunicação entre a rede e a produção de expectativas comportamentais comuns. Por outro lado, a centralidade consiste no poder de um indivíduo numa rede decorrente da sua posição relativa em relação aos demais. A centralidade pode desempenhar um papel importante no sucesso empresarial, quanto maior, maior a capacidade da empresa de resistir às pressões das partes interessadas.

As redes de contactos são importantes na criação e gestão de empresas, principalmente na procura de novas oportunidades e de recursos (Elfring e Hulsink, 2006). O grau de desenvolvimento da rede e a qualidade dos vínculos pode ser determinante no sucesso empresarial, conforme ficou comprovado na relação positiva encontrada por Rowley et al. (2000) cit. por Elfring e Hulsink (2006). Uma boa rede de contactos pode ajudar a superar a quantidade limitada de recursos (Elfring e Hulsink, 2006) e contribuir para o desempenho e para a legitimidade dos empreendimentos inovadores (Van de Ven, 1993, Baum e tal., 2000, Cooke e Wills, 1999 cit. por Elfring e Hulsink, 2006). De acordo com Littunen (2000) cit. por Elfring e Hulsink (2006), o maior contributo advém da rede de contactos interna, quando comparado com a externa.

A percepção de oportunidades por um indivíduo é imperfeita, fruto das limitações da racionalidade e dos enviesamentos cognitivos (Aldrich e Zimmer, 1986 cit. por Elfring e Hulsink, 2006 e Vandekerckhove e Dentchev, 2005). Antes de iniciar uma nova empresa, os

---

empreendedores regularmente procuram aconselhamento e apoio financeiro junto de conhecidos, colegas, família e amigos (Birley, 1985 cit. por Elfring e Hulsink, 2006).

O número e a qualidade dos vínculos formais e informais afectam o sucesso na procura e avaliação de oportunidades. Os laços que se estabelecem entre os indivíduos de uma comunidade podem ser fortes ou fracos, uma relação de amizade ou uma relação entre conhecidos. No primeiro caso, a relação assenta numa história de sucessivas experiências passadas, que se revertem num maior grau de confiança, compromisso mútuo e interdependência (Aldrich e Zimmer, 1986 cit. por Elfring e Hulsink, 2006), enquanto no segundo caso, a relação passa somente por uma ligação de negócios. Geralmente, os elos fracos formam-se com pessoas de outros contextos, que têm acesso a diferentes fontes de informação, recursos e oportunidades. As relações fracas sobrepõem-se às fortes, na capacidade de identificação de oportunidades por parte do empreendedor, ao contrário da fase posterior, marcada pela reunião dos recursos e da motivação, em que os elos mais fortes constituem uma mais-valia.

Os novos empreendimentos enfrentam maiores possibilidades de fracasso do que os antigos, principalmente as iniciativas inovadoras (Elfring e Hulsink, 2006). As empresas existentes têm um conjunto de processos, papéis e tarefas sistematizadas, uma carteira de clientes estável, um nível de experiência, um excedente de capital e de criatividade, que contribuem para um funcionamento adequado, na prestação de bens e serviços, determinantes para a sobrevivência final. Grande parte das empresas novas abre falência porque incorre em riscos altos, enfrenta dificuldades na criação e aprendizagem de novos papéis e no desenvolvimento de novas ligações com os fornecedores e clientes e tem de assimilar os custos socioeconómicos da génese de novos mercados (Stinchcombe, 1965 cit. por Elfring e Hulsink, 2006). As redes de contactos assumem um papel preponderante, no aporte da legitimidade.

Apesar da generalidade dos estudos comprovarem que as redes de contactos são um factor importante na explicação do sucesso empresarial, ainda existem questões sem resposta. Por exemplo, não se conhece as dimensões das redes, o impacto sobre o desenvolvimento prematuro de uma empresa (Steier e Greenwood, 2000 cit. por Elfring e Hulsink, 2006) e o contexto e o momento em que as redes desempenham um papel preponderante (Bloodgood et al., 1995 cit. por Elfring e Hulsink, 2006).

Segundo Birley (1985), na fase precoce da evolução empresarial, os contactos informais e os laços formais influenciam o desempenho empresarial. Os primeiros são mais importantes em ambientes dinâmicos e os segundos em ambientes estáveis.

Nos últimos tempos, os economistas reconheceram a importância das interacções sociais, na escolha da actividade empreendedora (Giannetti e Simonov, 2005). As interacções sociais criam uma vantagem regional e funcionam de forma semelhante às economias de aglomeração. Primeiro, as interacções sociais afectam o stock de conhecimento disponível numa comunidade. Por conseguinte, as experiências de negócios podem ser transmitidas a outros indivíduos na comunidade, através de processos de transbordamento do conhecimento, incentivando-os a melhorar a própria produtividade e a criar os seus próprios negócios.

---

Segundo, as interações sociais são igualmente importantes na criação de normas sociais, que influenciam em parte diferentes fenómenos económicos como o desemprego (Arkelof, 1980 cit. por Giannetti e Simonov, 2005), o comportamento da poupança e do crescimento (Cole et al., 1992) e a participação em programas de bem-estar (Lindbeck et al., 1999 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). A escolha de um trabalho por conta própria ou por conta de outrem não depende apenas do rendimento monetário e do esforço envolvido na escolha, mas também da forma como a comunidade vê essa opção. Numa sociedade onde o nível de desemprego é baixo existe normalmente um estigma do fracasso. O desempregado sente-se impelido pela comunidade a procurar um emprego, mesmo que seja mal remunerado e exigente. Nestes Países, os indivíduos têm medo de serem considerados incompetentes e tomam decisões mais conservadoras, muitas vezes protelando o abandono de negócios com baixo retorno. Pelo contrário, numa sociedade com elevado nível de desemprego pode acontecer o oposto, ou seja, os desempregados podem sentir-se impelidos a criar os seus próprios negócios, em vez de ficar longas horas no local de trabalho, pois a falha está associada à má sorte. Nestes Países, os empreendedores facilmente abandonam negócios com baixos retornos e iniciam novos. A um nível mais amplo, as normas sociais podem afectar o status atribuído às diferentes profissões e por conseguinte, influenciar a escolha profissional dos indivíduos. Porém, esta relação não é fácil de explicar, quer recorrendo a cálculos econométricos ou através da simples observação da correlação das escolhas individuais com as interações sociais. Terceiro, investigações promovidas por Hout e Rosen (2000), Dunnand Holt-Eakin (2000) e Fairlie e Robb (2003) cit. por Giannetti e Simonov (2005) analisaram o efeito do contexto familiar na decisão de escolha profissional, trabalhador por conta própria ou trabalhador por conta de outrem. Nos vários estudos ficou patente que os indivíduos são mais propensos a se tornarem trabalhadores por conta própria.

As redes pessoais e profissionais e as estruturas das redes melhoram o acesso à informação, recursos e patrocínios, explicando em parte, a carreira e o sucesso empreendedor (Sorensen e Chang, 2008). A grande maioria das investigações fornece uma visão limitada de como as redes sociais dos indivíduos influenciam o desempenho empreendedor, dado que se concentram nos efeitos das redes entre as organizações.

### 2.3.3.3. Capital Financeiro

O capital financeiro é um factor determinante, em muitos casos decisivo, na escolha da via empreendedora. O acesso às linhas de crédito subentende a transposição de inúmeras barreiras, uma vez que as empresas em fase de arranque são consideradas de alto risco. Além disso, caso o crédito seja concedido por bancos, fornecedores ou outras entidades, as empresas ficam sujeitas ao pagamento de juros elevados (Beyene, 2002; Lee, Lee e Pennings, 2001 cit. por Malho, 2008).

Uma investigação de Evans e Leighton (1989) cit. por Giannetti e Simonov (2005) sugere que os indivíduos tendem a criar o seu próprio negócio quando se aproximam dos 40 anos de idade e posteriormente, passam a ser menos propensos, o que parece estar relacionado com a acumulação de riqueza. Na actividade empresarial, os empreendedores enfrentam várias

---

restrições de liquidez. Na ausência de riqueza familiar ou individual, os empreendedores optam por criar recursos financeiros próprios, antes de entrarem na via empreendedora. Adicionalmente, os empreendedores com mais activos iniciais tem uma maior probabilidade de ganhar mais dinheiro nos negócios (Evans e Leighton, 1989, Eakin et al., 1994 e Lindh e Ohlsson, 1996 cit. por Giannetti e Simonov, 2005) e conduzir a empresa de forma mais eficiente, no que diz respeito ao capital. Uma pesquisa recente polémica de Hurst e Lusardi (2004) nos Estados Unidos da América, reconsiderou o impacto das restrições de liquidez na transição para a actividade empreendedora. Contrariamente ao esperado a relação entre a riqueza inicial e a probabilidade dos indivíduos se tornarem empreendedores é muito fraca. Segundo Giannetti e Simonov (2005), a importância da riqueza inicial na entrada no empreendedorismo depende do ambiente institucional.

## 2.3.4. Factores contextuais

Além dos factores psicológicos associados ao perfil do empreendedor existem outros factores de ordem contextual que influenciam o nível de empreendedorismo, designadamente os factores demográficos, a cultura e o meio envolvente.

### 2.3.4.1. Meio Envolvente

O meio envolvente constitui um determinante importante da actividade empreendedora e inclui forças e factores fora do espectro de acção do empreendedor, nomeadamente os factores económicos, socioculturais, político-legais e tecnológicos (Malho, 2008). Entre o meio envolvente e o empreendedor estabelece-se uma relação de influência mútua. A percepção dos indivíduos em relação ao meio envolvente num determinado momento, pode despoletar ou não a escolha da via empreendedora e o respectivo sucesso ou insucesso do empreendimento (Van Stel e Stunnenberg, 2004 e Arenius e Minniti, 2005 cit. por Malho, 2008). O processo de reconhecimento das oportunidades, função das necessidades sociais e da viabilidade, demonstra a importância da compreensão do meio envolvente na criação de novos negócios (Lillo e Lajara, 2002). Seguindo a mesma perspectiva, Henderson (2002) cit. por Malho (2008) concluiu que o êxito dos novos empreendimentos depende do empreendedor, enquanto a oportunidade depende das circunstâncias do ambiente da comunidade.

Miller e Friesen (1982) cit. por Malho (2008) conceptualizaram o meio envolvente em três dimensões: (1) dinamismo; (2) hostilidade e (3) heterogeneidade. O dinamismo e a complexidade são um reflexo do grau de incerteza que os empreendedores enfrentam nos mercados onde estão presentes (Lumpkin e Dess, 2001 cit. por Malho, 2008). O dinamismo está associado às mudanças imprevisíveis do meio envolvente, com impacto na capacidade de previsão do empreendedor e no próprio processo empreendedor (Khandawalla, 1977 cit. por Malho, 2008). Investigadores como Antonic e Hisrich (2001), Ferreira (2003) e Zaho (2005) cit. por Malho (2008) encontraram uma correlação positiva entre o meio envolvente e a actividade empreendedora.

---

Os meios envolventes dinâmicos são acompanhados de uma dose de hostilidade, que se caracteriza pela escassez e intensidade competitiva ligada aos recursos do meio envolvente (Covin e Slevin, 1989 e Zahra e Covin, 1995 cit. por Malho, 2008). Uma maior hostilidade do meio provoca um aumento da competitividade e da pressão sobre os empreendedores. O trabalho de Covin e Slevin (1989) cit. por Malho (2008) descobriu uma relação positiva entre a hostilidade, o comportamento inovador e o desempenho, mas uma investigação posterior de Lumpkin e Dess (2001) cit. por Malho (2008) concluiu o contrário, a hostilidade tem um efeito negativo no comportamento e desempenho do empreendedor. Na mesma linha de pensamento, Khan e Manopichetwattana (1989) e Miles et al. (1993) cit. por Malho, confirmaram a existência de uma influência negativa da hostilidade sobre o comportamento empreendedor. Zahra (1991) cit. por Malho (2008) refere que a hostilidade estimula a actividade empreendedora.

Os regulamentos do governo, as taxas de impostos e a legislação em vigor influenciam positiva ou negativamente, os indivíduos a criarem o seu próprio negócio (Giannetti e Simonov, 2005).

No campo dos regulamentos, o custo de entrada parece ter um efeito significativo no nível de actividade empresarial, principalmente nos Países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, uma vez que uma menor percentagem de indivíduos entra no empreendedorismo, nos Países onde os custos iniciais são mais elevados (Fonseca et al., 2001 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). Por outro lado, os regulamentos que facilitam o acesso ao financiamento e protegem os investidores e os direitos de propriedade intelectual (Giannetti e Simonov, 2005) influenciam o número de indivíduos que escolhem a via empreendedora. Outros aspectos igualmente importantes no incentivo à criação de novos negócios são a protecção dos direitos dos credores, o nível de cumprimento da lei e o grau de desenvolvimento do sistema financeiro, dado que afectam a capacidade dos potenciais empreendedores de acederem a fundos, na fase inicial (Giannetti, 2003 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). A presença de capitalistas de risco numa determinada área geográfica constitui um factor facilitador da actividade empreendedora (Gompers, Lerner e Scharfstein, 2004 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). Fan e White (2002) cit. por Giannetti e Simonov (2005) efectuaram uma investigação nos Estados Unidos da América sobre a importância da lei das falências e descobriram que as pequenas empresas recorrem mais aos empréstimos, se estiverem localizadas em estados com maiores isenções no caso de falência, uma vez que beneficia os empreendedores avessos ao risco.

Contrariamente ao esperado, Kilhstrom e Laffont (1983) mostraram que impostos elevados não conduzem necessariamente a menor actividade empresarial, nem incentivam a criação de empresas de menor dimensão. Um aumento da taxa marginal dos impostos no rendimento dos capitais estimula o aumento do tamanho das empresas e torna os investidores menos avessos ao risco, incentivando mais pessoas a se tornarem empreendedores. Por outro lado, uma taxa de tributação dos rendimentos pessoais superior à taxa de tributação dos rendimentos das sociedades incentiva igualmente as pessoas a entrarem na via empreendedora e o crescimento das empresas (Carrol et al., 2000, Cullen e Gordon, 2002 cit. por Giannetti e Simonov, 2005).

---

Seguindo a lógica das teorias da aglomeração da economia, Krugman (1979) cit. por Giannetti e Simonov (2005) afirmou que é de esperar uma concentração da actividade empreendedora em áreas que apresentem vantagens regionais. A disseminação de conhecimento entre indivíduos e a produtividade individual pode ser maior nos locais onde o capital humano se encontra mais concentrado (Glaeser e tal., 1992 e Rauch, 1993 cit. por Giannetti e Simonov, 2005) e por outro lado, o tamanho do mercado e a disponibilidade de entradas podem estimular a aglomeração da actividade económica, no sentido de reduzir os custos de transporte. Davidsson et al. (1994) cit. por Giannetti e Simonov (2005), num estudo realizado na Suécia, descobriram que a taxa de formação de novas empresas depende das condições do mercado, sobretudo do tamanho (tamanho da população e densidade) e do crescimento (crescimento populacional e do emprego). A presença de trabalhadores capacitados e experientes numa determinada área geográfica também tem um impacto positivo na criação de novas empresas. Uma elevada taxa de desemprego produz dois efeitos antagónicos no incentivo ao empreendedorismo, por um lado induz ao aumento do número de indivíduos a procurar a via empreendedora, “ceteris paribus”, os desempregados são mais propensos a criar os seus próprios negócios (Storey, 1991, Lindh e Ohlsson, 1996 e Martinez-Granado, 2002 cit. por Giannetti e Simonov, 2005). Por outro lado, enfraquece os incentivos económicos para criar novos negócios (Storey e Johnson, 1987 cit. por Giannetti e Simonov, 2005).

### 2.3.4.2. Cultura

“A capacidade de um homem pode ser fortalecida ou aumentada pela cultura.” John Abbott cit. por Thinkexist, 2009

“Se numa dada situação, você vir o que outro homem ve, pode dizer-se que você é um excelente representante da cultura de que foi vítima.” Hayakawa cit. por Thinkexist, 2009

As diferenças culturais assinaladas entre as Nações, no que diz respeito às normas e aos valores, parece influenciar o nível de empreendedorismo e a natureza da actividade empreendedora num determinado País (Morris e Schindehutte, 2005 e Mueller e Thomas, 2000 cit. por Malho, 2008).

Bourdieu (1972), Markus e Kitayama (1994) cit. por Licht e Siegel (2006) partilham uma visão do conceito de cultura, como um conjunto complexo de significados, símbolos e suposições acerca do que é considerado bom ou mau, legítimo ou ilegítimo, que servem de suporte às práticas e normas vigentes nas sociedades (Bourdieu, 1972, Markus e Kitayama, 1994 cit. por Licht e Siegel, 2006). De uma forma abreviada, a cultura também pode ser definida como um conjunto partilhado de valores e crenças (Hofstede, 1980, 2001).

Todas as sociedades enfrentam os mesmos desafios na regulação da actividade humana, a diferença está na resposta (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961 cit. por Licht e Siegel, 2006). Os aspectos culturais são os principais responsáveis pelo tipo de resposta, as posturas dos indivíduos que estão profundamente enraizadas no funcionamento das instituições sociais, as práticas



---

generalizadas, os símbolos e as tradições e os valores dos indivíduos (Kluckhohn, 1951, Hofstede, 1980, Schwartz, 1999 cit. por Licht e Siegel, 2006). Por outro lado, as orientações culturais também têm o seu peso, especialmente os estilos de pensamento (Nisbett et al., 2001, Peng et al., 2001 cit. por Licht e Siegel, 2006). Actualmente existe um consenso generalizado, de que a cultura das sociedades tem um profundo impacto nos níveis e naturezas do empreendedorismo, as respostas são necessariamente diferentes e as instituições podem facilitar ou dificultar a actividade empresarial (Licht e Siegel, 2006).

Grande parte dos estudos académicos tem demonstrado a influência dos valores culturais na decisão de um indivíduo se tornar empreendedor (Giannetti e Simonov, 2005). A investigação de Guiso et al. (2003) mostrou que nos Países onde a população é muito religiosa há uma maior aceitação do capitalismo e um ambiente mais favorável à actividade empresarial. Uma pesquisa realizada por Davidsson (1995) e Davidsson e Wilkind (1997) na Suécia comparou os valores culturais e crenças nas diferentes regiões com a taxa de formação de novas empresas e descobriu a existência de uma correlação. Vários investigadores usaram as quatro dimensões de valor cultural de Hofstede (individualismo/colectivismo, distância ao poder, aversão à incerteza e masculinidade/feminilidade) para estudar a importância das orientações culturais, no nível de empreendedorismo das sociedades. Hofstede (2000) encontrou uma relação positiva entre a baixa aversão à incerteza e a maior vontade dos indivíduos entrarem em "joint ventures". Hayton et al. (2002 cit. por Licht e Siegel (2006) mostraram que um grau elevado de individualismo e masculinidade, um grau baixo de incerteza e uma pequena distância ao poder são favoráveis ao empreendedorismo. Várias investigações descobriram que uma elevada aversão à incerteza em grandes organizações promove a saída dos indivíduos empreendedores, a fim de criar os seus próprios negócios (Wennekers et al., 2002, Noorderhaven et al., 2002, Noorderhaven et al., 2003 cit. por Licht e Siegel, 2006). Todavia, temos de reconhecer que as provas são mistas, outros contributos concluem a existência de variações nos resultados, por exemplo num dos estudos, a propriedade do negócio aparece correlacionada positivamente com a aversão à incerteza e a distância ao poder, mas não com o individualismo (Licht e Siegel, 2006). Uma análise do grau de individualidade de uma sociedade só por si, separada de outros valores culturais, permite concluir que não exerce uma grande influência para o aumento ou diminuição de empreendedorismo. As orientações mais colectivistas não são prejudiciais à promoção do empreendedorismo, se outras dimensões apoiarem a actividade empreendedora.

Nas sociedades em que a cultura é um entrave ao empreendedorismo, poderia pensar-se em promover alterações a este nível, mas os estudos de Hofstede (2004) cit. por Licht e Siegel (2006) concluíram que a cultura é uma característica estável, qualquer tentativa para a mudar requer tempo (Schwartz et al., 2000, Inglehart e Baker, 2000 cit. por Licht e Siegel, 2006). As mudanças culturais são assimiladas unicamente pelas gerações mais jovens (Goodnow, 1997 cit. por Licht e Siegel, 2006).

---

## 3.O EMPREENDEDOR EM ACÇÃO: O PLANO DE NEGÓCIOS

---

Antes de escolher a via empreendedora é importante, que os indivíduos interessados conheçam o papel do empreendedor na gestão duma empresa, a importância do empreendedorismo no desenvolvimento e no crescimento económico, que pode servir como um aspecto motivacional e o perfil do empreendedor bem sucedido. Apenas conhecendo os aspectos acima considerados, os indivíduos podem realizar uma escolha profissional consciente, sem esquecer o que deles é esperado na condução de uma organização e evitando assim, entrar num projecto à deriva em águas agitadas, que muitas vezes acaba de forma trágica. É importante que o empreendedorismo seja um estímulo para os empreendedores. A escolha da via empreendedora pressupõe uma auto-análise consciente, se se sentam bem na posição de comando da empresa, se encarnam as características do perfil, se percebem no meio externo, a existência de condições favoráveis à criação de um novo negócio e se dispõem dos recursos necessários à implementação do projecto. Se estiverem reunidas estas condições, os indivíduos terão grandes probabilidades de dar início a um projecto bem sucedido.

A percepção das oportunidades lucrativas resulta da percepção do meio externo e mediante as circunstâncias, pode estar subestimada ou sobestimada, consequência da subjectividade humana e da falta de informação. A melhor forma de contornar este desfasamento entre a opinião e a realidade, na análise da viabilidade da oportunidade, passa pela construção realista de um plano previsional para os primeiros anos de vida, organizado e estruturado, que compreenda a missão, os objectivos, os factores chave de sucesso, a propriedade da empresa (aspectos jurídicos), a descrição dos serviços prestados, a análise da indústria (concorrência, fornecedores, clientes), a análise do mercado (segmentos de mercado), a estratégia e a implementação e a análise financeira. Importa também que o documento esteja completo e obedeça a critérios de simplicidade, clareza e objectividade, caso contrário, perde relevância. O documento vai permitir aportar os recursos, concretizar a ideia e propor soluções para os potenciais problemas. A elaboração de um documento desta natureza permite a reunião da informação relevante disponível relacionada com o negócio, que pode confirmar ou desmitificar a opinião do empreendedor, reduzindo os riscos assumidos na tomada de decisão. Se for decisão do empreendedor explorar a oportunidade, na prática, o plano de negócios deve ser entendido como um documento orientador. O meio envolvente encontra-se em constante mudança ao longo do tempo, muitas vezes em sentidos contrários ou diferentes dos previstos antecipadamente no plano. Cabe ao empreendedor, perceber as melhores estratégias para fazer face aos imprevistos e implementá-las face aos desafios do momento.

---

## 4. PLANO DE NEGÓCIOS

---

“Cada realização de valor, grande ou pequena, tem as suas fases de trabalho penoso e triunfo, um começo, uma batalha e uma vitória.”  
(Mahatma Ghandi cit. por The Cheap Revolution, 2009)

### 4.1. Conceito

No passado, os planos de negócios eram considerados somente um exercício da disciplina empresarial, mas hoje estão no coração da obtenção de financiamento, formação de alianças e recrutamento de executivos (Deloitte & Touche, 2004). O documento deixou de servir unicamente para demonstrar um determinado nível de competência, nos nossos dias tem de constituir uma mais-valia, para suportar a forte concorrência na atracção de financiamento, de colaboradores e de outros relacionamentos indispensáveis à actividade da empresa.

O plano de negócios é um documento importante para qualquer empresário, quando pretende criar um novo negócio ou expandir um negócio já existente; o documento permite colocar o negócio em perspectiva (Abdelgalil, 2005). Todavia, apesar do reconhecimento generalizado da importância da elaboração do Plano de Negócio antes de dar início a um projecto empresarial e do interesse suscitado nas comunidades académica e empresarial, continua a ser difícil apresentar uma definição simples, abrangente, clara e consensual, do que é um Plano de Negócios.

A Corporate Finance Advisory Services (2010), departamento da Deloitte, descreve o plano de negócios como um documento conciso, preciso, atractivo e dinâmico, onde constam a totalidade dos planos da empresa, a forma como esses planos irão ser colocados em prática, as forças da empresa, as necessidades actuais e futuras do projecto, os problemas do projecto e a forma como podem ser ultrapassados e minimizados. A UNCTAD (2002) sugere uma definição semelhante, mas mais completa: o plano de negócios consiste numa descrição escrita do negócio de uma empresa; um relatório pormenorizado, completo, realista, bem estruturado e de fácil leitura acerca dos produtos e/ou serviços da empresa, técnicas de produção, mercados e clientes, estratégia de marketing, recursos humanos, organização, infra-estruturas e distribuição, requisitos de financiamento e fontes e aplicações dos fundos. O documento deve ser dinâmico e descrever o passado, o presente e sobretudo o futuro da empresa, numa análise para um período de três a cinco anos. O documento constitui uma ferramenta essencial na angariação de financiamento junto de potenciais investidores. O Centro de Empresas e Inovação da Madeira (2008) propõe uma definição muito simples: o plano de negócios é um documento onde se encontram descritos os objectivos e os passos a dar para que os objectivos sejam alcançados, com a preocupação de minimizar os riscos e incertezas para o empreendedor, empresa ou investidores. O plano de negócios é também um processo de validação de uma ideia (obtenção de elementos para a tomada de decisão se deve ou não dar continuidade ao projecto), um instrumento de redução de riscos (estudo da viabilidade) e

---

angariação de financiamento (negociação e obtenção de recursos), um mecanismo de reflexão sobre o negócio, um meio de comunicação (informações sobre o negócio vão guiar todos os "stakeholders") e uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão (Centro de Empresas e Inovação da Madeira, 2008). A Gesentrepreneur (2008) aborda o conceito segundo uma perspectiva não menos interessante. De acordo com o autor, o plano de negócios é um instrumento usado para a solicitação de financiamento junto de potenciais investidores que tem por objectivo a análise da viabilidade do negócio, a partir das principais concepções e alternativas, uma avaliação antecipada antes da implementação da ideia, reduzindo o desperdício de recursos e esforços, em negócios não rentáveis. O documento fornece aos potenciais investidores, uma descrição eficaz de aspectos como a estrutura da empresa, os objectivos e os seus planos futuros. Para cumprir a sua função, o Plano de Negócios tem de obedecer aos quatro critérios M (Gesentrepreneur, 2008): magia - o documento tem de convencer os investidores, de que se trata de uma oportunidade de investimento, uma solução verdadeira a um problema ou oportunidade existente; "management"- "o investimento está no "jockey", não no cavalo", a qualidade da equipa de gestão é o indicador mais importante de um investimento potencialmente bem sucedido, o plano de negócios deve demonstrar ao potencial investidor, que a equipa de gestão está apaixonada e preparada para o desafio; mercado - , nenhuma empresa sobrevive sem clientes, o documento deve conter uma análise correcta e realista do mercado (selecção da indústria, mercado e clientes-alvo) e suscitar no investidor a certeza de que existe a possibilidade de conquistar uma quota de mercado capaz de rentabilizar o investimento; "money" - o documento tem de convencer o potencial investidor, de que a estratégia adoptada se baseia em pressupostos sólidos e comprovados, de que o preço da empresa é correcto e de que existirá um retorno significativo do investimento. Peterson, Jaret e Schenk (2005) comparam um plano de negócios a um mapa e a empresa a um barco prestes a deixar o porto, numa viagem pelo oceano. Na metáfora apresentada, o plano de negócios define o destino e a rota que o barco vai seguir para atingir o objectivo, a tripulação necessária e o seu abastecimento, tudo o que é essencial e tem de ser adquirido, permitindo antecipar os custos da viagem, as condições climatéricas e os perigos potenciais que podem surgir no decurso da viagem e identifica os outros navios que podem embater no barco durante a expedição, impedindo-o de chegar ao destino. De forma semelhante, o planeamento empresarial pressupõe o conhecimento da situação actual e da condição pretendida para a empresa no futuro, ou seja, a identificação da conjuntura no presente, dos objectivos da empresa e das estratégias a implementar para os atingir num determinado período de tempo.

## 4.2. Estrutura

O plano de negócios, entendido como uma descrição detalhada do planeamento de um negócio, é um documento sem uma estrutura obrigatória, o formato e a complexidade dependem do tipo de grau de profundidade da análise, que varia em função do tipo de negócio, do propósito do plano e dos seus destinatários (OCRI, 2002).

---

Desse modo, a estrutura apresentada resulta de uma análise das propostas de vários autores e a decorrente adaptação ao caso prático e ao grau de exigência de um trabalho académico.

## 4.2.1. Sumário executivo

A secção do Sumário Executivo é o primeiro tópico do documento e tem por objectivo apresentar uma versão muito resumida do conteúdo do plano de negócios, de preferência numa página, num estilo apelativo e de fácil compreensão (Ernst & Young, 1997; Miller, 2001; OCRI, 2002; Deloitte & Touche, 2003; Small Business Development Center, 2008; Deloitte, 2010) que estimule os seus destinatários a ler a totalidade do plano (Ernst & Young, 1997; Unctad, 2002; OCRI, 2002; Aibdegaili, 2005). É esperada uma descrição da empresa (missão, visão, objectivos, produtos e/ou serviços, factores chave de sucesso) e a natureza do negócio (Peterson, Jaret e Schenk, 2005), que ajude a definir o propósito do negócio, a desenvolver uma visão geral da empresa e a provar que o investimento no empreendimento irá ser compensado com um retorno elevado (OCRI, 2002).

Todos os negócios começam pelas razões que levam o empreendedor a entrar no negócio, a visão e a missão. A primeira constitui o senso de propósito da elaboração do plano e descreve o sonho de negócio do empreendedor (Miller, 2001). A declaração de visão procura descrever de forma positiva, inspiradora, apaixonante, abrangente e realista, numa frase ou parágrafo, a personalidade, o carácter, a imagem, a filosofia, as crenças, as aspirações e a direcção geral da empresa a longo prazo (Dornelas, 2010). Todas as organizações desenvolvem valores e crenças que fazem parte da cultura organizacional e conduzem o seu comportamento. Assim, espera-se que a visão seja um caminho para o futuro, uma fonte de motivação e inspiração para os membros da organização tirarem o maior partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 1997; Unctad, 2002). A segunda possui um enfoque mais estreito, mais específica do que a primeira e constitui a razão da existência da empresa, o propósito, o que a empresa faz (Miller, 2001), a base de competição e a vantagem competitiva (Dess, Lumpkin e Eisner, 2008) e acentua o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio (Freire, 1997). Desse modo, espera-se que a declaração da missão responda de forma distinta à pergunta o que é a sua empresa, colocando o enfoque na actividade da empresa, nos mercados-alvo e respectivas áreas geográficas, nos produtos e/ou serviços produzidos ou prestados pela empresa, nas principais conquistas potenciais para os próximos anos (Dornelas, 2010) e na gestão dos "stakeholders" (Dess, Lumpkin e Eisner, 2008). A missão deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional, foco no sucesso no longo prazo e actuação táctica no curto e médio prazo (Freire, 1997). A frase ou parágrafo deve transmitir a mensagem de forma apelativa, clara e concisa (Miller, 2001).

Os objectivos estratégicos estabelecidos no âmbito do negócio ajudam a conduzir a organização na prossecução e operacionalização das grandes metas, a visão e missão (Dess, Lumpkin e Eisner, 2008). Os objectivos podem ser divididos em financeiros e não financeiros, os primeiros estão directamente relacionados com os resultados financeiros esperados (volume de

---

vendas, lucros, rentabilidade), enquanto os segundos estão relacionados com as outras áreas do negócio e com os "stakeholders". Os objectivos para terem significado precisam de satisfazer 5 critérios: mensurável – tem de existir pelo menos um indicador que meça o progresso na prossecução do objectivo; específico – o que precisa de ser atingido tem de ser descrito de forma clara; apropriado – o objectivo tem de estar correlacionado com o conteúdo da visão e da missão; realista – considerando as capacidades da organização e as oportunidades no mercado tem de ser possível alcançar o objectivo definido; prazo temporal – a prossecução do objectivo tem de estar definida temporalmente. Os objectivos desempenham um papel muito importante durante a implementação e consolidação do negócio nos mercados, são eles que permitem monitorizar o desempenho da empresa, actividade essencial ao sucesso do empreendimento (Unctad, 2002).

Os factores chave de sucesso de um negócio têm origem na combinação das características dos clientes (factores chave da compra) com a natureza da concorrência (factores de competição) e podem ser definidos como o conjunto de actividades ou variáveis da gestão a ter em conta, para a sobrevivência e prosperidade da empresa na indústria (Freire, 1997). Os factores chave de sucesso de um negócio constituem as variáveis que acrescentam maior valor aos clientes e que melhor diferenciam a empresa dos concorrentes, na criação desse valor. A identificação dos factores chave de sucesso de uma indústria pressupõe a satisfação de três critérios genéricos: aplicabilidade a todos os concorrentes, relevância decisiva e disponibilidade de controlo pelas empresas. A identificação dos factores chave de sucesso é um aspecto extremamente importante no negócio, uma vez que está directamente envolvido com o sucesso ou o fracasso da iniciativa empresarial. No longo prazo, a integração dos factores chave de sucesso nas competências centrais da organização contribui para a construção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Berry, 2008).

## 4.2.2. A empresa

A secção da empresa é o segundo tópico do plano de negócios e tem por objectivo apresentar uma versão muito resumida da empresa, em poucas linhas, onde são apresentadas a propriedade da empresa, o sumário "startup" e a localização da empresa (Small Business Development Center, 2008; Plano Alto Software, 2008).

Na parte correspondente à propriedade da empresa é esperado a referência à forma jurídica da empresa, aos proprietários e à respectiva percentagem sob sua posse.

O sumário "startup" deve integrar uma breve descrição do investimento inicial, os custos associados e uma justificação sobre a pertinência para o negócio de cada um dos itens consideradas. Numa empresa com actividade anterior, este tópico deverá ser substituído por uma descrição da história financeira e operacional da empresa (Small Business Development Center, 2008; Plano Alto Software, 2008).

A localização da empresa, além de mencionar a morada deve fazer referência às razões que estão na base da escolha.

---

## 4.2.3. Serviço

A secção do Serviço é o terceiro tópico do documento e tem por objectivo apresentar uma descrição sobre os regulamentos, os serviços prestados pela empresa, um comparativo com a concorrência (características distintivas) e a literatura de vendas (Plano Alto Software, 2008).

O regulamento é um texto normativo que integra um conjunto de regras, normas e preceitos, que regem o funcionamento da empresa e a relação com os demais "stakeholders". Neste tópico é apresentado um regulamento da empresa que incide no conjunto de regras, normas e preceitos, que reja a relação com os clientes.

Na descrição dos serviços deve ser apresentado uma lista dos serviços com os atributos e características, as condições, os preços, a forma como os clientes podem aceder aos serviços prestados pela empresa, os benefícios usufruídos pelos clientes (Small Business Development Center, 2008) e as necessidades que são satisfeitas nos mercados (OCRI, 2002; Unctad, 2002; Plano Alto Software, 2008). De acordo com a Unctad (2002), esta parte do plano deve explicar detalhadamente os serviços prestados pela empresa: em que consistem, os seus benefícios, as variações e opções disponíveis, com um enfoque particular sobre a forma como o serviço pode ser usufruído; sempre que possível, acrescentar fotos, diagramas e folhetos. A frequência da prestação do serviço de acordo com as necessidades do cliente é também um aspecto importante a referir no documento, nalguns casos, as pessoas apenas procuram o serviço para satisfazer uma necessidade momentânea ou pouco frequente, enquanto noutros casos, o serviço é necessário de forma regular (Unctad, 2002).

A apresentação do negócio numa perspectiva comparativa com a concorrência revela que o empreendedor conhece a indústria e está preparado para superar os desafios, na procura da concretização dos objectivos da empresa (Unctad, 2002). No comparativo com a concorrência é esperado um esclarecimento acerca da forma como a empresa se posiciona no mercado, uma descrição dos competidores (nome das empresas, o tamanho, a localização, os serviços, os preços, as vendas anuais e a quota de mercado), um comparativo dos serviços prestados pela empresa com a concorrência (forças e fraquezas na gestão, imagem, marketing, redes de distribuição, tecnologia, recursos financeiros e vantagens na relação custo vs. preço), as características distintivas que levam os clientes a adquirir o serviço da empresa (preço, qualidade, etc.), em detrimento de outros, os benefícios oferecidos e o respectivo preço (OCRI, 2002; Unctad, 2002; Plano Alto Software, 2008; Centro de Empresas e Inovação da Madeira, 2008).

A literatura de gestão constitui o meio prático de comunicação da imagem, do sentimento e dos serviços prestados pela empresa. Este tópico inclui "flyer's", brochuras, "e-mails", "newsletter's" e catálogos,

---

## 4.2.4. Análise de mercado

A secção da análise do mercado é o quarto tópico do plano de negócios e tem por objectivo apresentar uma descrição dos potenciais clientes, da estratégia utilizada na segmentação do mercado (identificação e análise dos potenciais clientes), as necessidades do mercado, as tendências e o potencial crescimento (Plano Alto Software, 2008). Este ponto reflecte o conhecimento adquirido pelo empreendedor, sobre a indústria e o mercado (Ernst & Young, 1997).

Os consumidores estão muitos, dispersos por diversas regiões e apresentam grandes diferenças nas necessidades, desejos, preferências, gostos e hábitos de compra. Assim sendo, não os podemos tratar da mesma forma, nem todos de forma diferente. A segmentação de mercado dá resposta ao problema, uma vez que consiste na divisão do mercado em grupos de trabalho mais pequenos, com características, preferências e gostos semelhantes, de acordo com critérios geográficos, demográficos, comportamentais e sociais pré-estabelecidos como a faixa etária, o sexo, o nível de rendimentos, a geografia, os padrões de compra, as necessidades do consumidor entre outros (Unctad, 2002; Aibdelgalil, 2005). Um mercado alvo consiste num grupo homogéneo de potenciais consumidores ou empresas que congregam simultaneamente uma necessidade, uma vontade e uma capacidade de suportar os custos da satisfação dessa necessidade, com a aquisição do produto ou serviço (OCRI, 2002). A análise do mercado é crucial para estabelecer a estratégia de acesso ao mercado (Plano Alto Software, 2008). A segmentação de mercado providencia a única base para a previsão das vendas e estimativa dos preços, desse modo, é importante que reflecta as necessidades do mercado em relação aos serviços prestados pela sua empresa (Ernst & Young, 1997; OCRI, 2002). A segmentação de mercado permite dar resposta a questões relevantes para o estudo da viabilidade do empreendimento e ajuda a estabelecer os objectivos actuais e futuros, no que diz respeito à penetração no mercado e conquista de quota, graças à identificação dos mercados alvo, correspondente tamanho e potencial crescimento no curto, médio e longo prazo (OCRI, 2002; Unctad, 2002; Aibdelgalil, 2005). Se da pesquisa efectuada resultarem vários mercados alvo, a empresa deve preocupar-se em dar prioridade e enfoque aos que sejam mais relevantes para o negócio, considerando os restantes em segundo plano. No tópico da segmentação de mercado convém também caracterizar cada um dos grupos de potenciais clientes. De acordo com a Unctad (2002), algumas perguntas podem ser o ponto de partida para esse trabalho: quem são os potenciais clientes, onde estão localizados, quais as razões que os fazem adquirir os bens ou serviços, quando e em que circunstâncias efectuem a compra, que tipo de preocupações têm na aquisição dos bens ou serviços, quais são as suas expectativas em relação ao preço, qualidade e serviço.

## 4.2.5. Estratégia e implementação

A secção da estratégia e implementação é o quinto tópico do plano de negócios e tem por objectivo apresentar uma descrição detalhada das estratégias adoptadas na implementação



---

do empreendimento, pelo que integra a análise "swot" enquanto ponto de partida para a definição das estratégias, a estratégia de marketing, a estratégia de vendas, as alianças estratégicas e o plano de actividades.

A análise swot, acrónimo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, consiste numa técnica simples e eficaz de identificação dinâmica integrada dos principais elementos que caracterizam a posição estratégica da empresa sob análise, a nível interno e externo, num determinado momento do tempo (Enache e Cârjilă, 2005). Procede também ao diagnóstico do alinhamento dos factores internos (forças e fraquezas – recursos, competências e capacidades) com os factores externos (oportunidades e ameaças – por exemplo mudanças de políticas, tendências, eventos, aumento da competição), numa perspectiva de criação de valor (Freire, 1997). O campo das forças ou vantagens descreve os itens em que a empresa detém uma superioridade ou vantagem perante os concorrentes. Pelo contrário, o campo das fraquezas ou desvantagens expõe as características onde a empresa tem um baixo desempenho quando comparada com a concorrência. O campo das oportunidades aborda os factores positivos externos – as oportunidades oferecidas pelo meio, que podem ser utilizadas para estabelecer uma nova estratégia ou para reconsiderar a estratégia existente, a fim de explorar as novas oportunidades lucrativas. Por oposição, as ameaças são obstáculos resultantes da evolução do meio externo e a influência negativa de factores, que estão normalmente associados a situações e eventos que podem afectar negativamente e criar constrangimentos à prossecução dos objectivos das organizações. O método é usado para identificar as áreas potenciais, as prioridades para o planeamento estratégico e a criação de uma visão comum de como atingir a estratégia de desenvolvimento (Enache e Cârjilă, 2005). O resultado da análise constitui uma fonte de informação de suporte às decisões estratégicas que afectam o futuro da organização, no médio e longo prazo.

No tópico da estratégia de marketing são abordados o posicionamento da empresa, a estratégia do preço e a estratégia de promoção. No capítulo do posicionamento da empresa, tal como o nome indica, é esperado uma explicação da forma como a empresa se posiciona no mercado, a partir da identidade definida anteriormente e da percepção dos serviços a ser transmitida aos clientes, parceiros de negócio e concorrentes (Unctad, 2002). Esta parte deve incluir um foco estratégico nos seguintes aspectos: necessidades do mercado, mercado alvo mais importante, modo como os serviços satisfazem as necessidades do mercado, maior competidor e aspectos em que os serviços da empresa são mais fortes do que a concorrência (Plano Alto Software, 2008). O posicionamento é um instrumento vital na diferenciação da empresa dos outros competidores. O preço do serviço corresponde à quantia em dinheiro que vai ser cobrada ao cliente (OCRI, 2002). Na perspectiva do marketing equivale à forma como a empresa se posiciona no mercado contra os competidores. A estratégia do preço tem de ser consistente com o posicionamento global do serviço. A informação do preço faz parte da equação de retorno que determinará o rendimento e as margens de lucro. Na estratégia do preço é esperado uma descrição dos preços dos serviços e uma explicação detalhada das razões que estão na base da escolha, resultado da análise integrada dos preços de competidores, da procura no mercado, do interesse e nível de rendimentos dos potenciais

---

clientes (desejo, vontade e capacidade de suportar os custos do serviço), dos custos da empresa e da estratégia do negócio, liderança de custos ou diferenciação (Plano Alto Software, 2008; Small Business Development Center, 2008). Na estratégia de promoção é importante enumerar as meios que integram a campanha de promoção e publicidade (métodos usados na comunicação com os mercados alvo) e explicar o porque de cada um dos meios seleccionados na promoção dos serviços (OCRI, 2002; Small Business Development Center, 2008). A estratégia de promoção é um aspecto vital para o sucesso do negócio, uma vez que tem impacto directo no "cash flow" - a empresa precisa de criar um nível de notoriedade elevado junto do público-alvo, se quer atingir os resultados esperados nas previsões de vendas.

A venda de serviços é um aspecto de extrema importância na empresa, uma vez que esta actividade está directamente relacionada com os resultados. Antes de partir para a estratégia de vendas, a empresa tem de decidir se vai usar uma força de vendas interna para a comercialização dos serviços (equipa de comerciais) ou se pelo contrário, pretende externalizar essa parte do negócio e deixar sobre a responsabilidade de representantes independentes (Small Business Development Center, 2008). No tópico da estratégia de vendas são apresentados a abordagem ao cliente, o processo de venda, o plano motivacional da equipa comercial e a previsão de vendas. Apesar do reconhecimento da importância da espontaneidade e naturalidade do comercial na abordagem do cliente, este precisa de conhecer as técnicas que permitem maiores níveis de sucesso no processo de venda. O domínio das técnicas permite ao comercial a adaptação da apresentação das vendas a cada situação e cliente, a melhoria da capacidade de escutar, o controlo da impressão criado no cliente através do estabelecimento de um clima de empatia. Na abordagem ao cliente é apresentada a estratégia proposta para a venda dos serviços da empresa. No caso prático apresentado no documento, o momento de fecho da venda não coincide com a disponibilização do serviço ao cliente, A existência de um "kit" que carece de personalização obriga à existência de um atraso. O tópico do processo de venda pretende dar uma breve explicação dos sucessivos passos desde o fecho da venda até à disponibilização do serviço ao cliente. No caso prático apresentado, a força de vendas é a principal responsável pela conquista e manutenção das vantagens competitivas da empresa. Quando uma empresa decide apostar no marketing de relacionamento como a sua principal forma de promoção e venda dos serviços tem de investir na mesma proporção, na motivação das equipas responsáveis por essa actividade. O plano motivacional das equipas de vendas descreve as formas adoptadas pela empresa, para manter um elevado nível de satisfação dos comerciais. A estimação das vendas em unidades tem de ser baseada numa ponderação entre as vantagens do serviço, o tamanho do mercado e a quota que a empresa pretende conquistar no período considerado e tem de tomar em consideração os efeitos sazonais e as variações (Unctad, 2002). No primeiro ano de actividade, dependendo da indústria e das variações e efeitos sazonais, a previsão de vendas deve ser realizada com um horizonte temporal de um mês ou de um trimestre. O cálculo do número de vendas em unidades é o ponto de partida para a secção do plano financeiro (projeções de rendimento e "cash flow"). As projecções do número de serviços vendidos num determinado período de tempo tem de ser realista, caso contrário, o empreendedor perde a sua

---

credibilidade, como pessoa séria, sincera e pragmática, junto dos potenciais interessados no negócio. As projecções de vendas devem ser um resultado intermédio entre o melhor e o pior cenário.

As alianças estratégicas tornaram-se numa característica central dos negócios modernos, são muitos comuns e constituem uma estratégia usada pelas empresas na procura da união de esforços em torno de um objectivo comum. No capítulo dedicado às alianças estratégicas deve ser referido as alianças existentes com outras organizações, os objectivos comuns e as mais-valias da relação.

Concluída a fase de definição da estratégia da empresa, é preciso avançar para a definição das actividades, que servirá de suporte à implementação prática. O tópico do plano de actividades inclui uma lista das tarefas, a pessoa responsável por tarefa e o respectivo orçamento e período de tempo.

#### 4.2.6. “Website”

A secção do “website” é o sexto tópico do plano de negócios e tem por objectivo apresentar uma justificação da criação do “website” e a enunciação dos objectivos.

#### 4.2.7. Plano financeiro

A secção do Plano Financeiro é o sétimo tópico do plano de negócios e tem por objectivo apresentar uma descrição detalhada das projecções financeiras do projecto e da viabilidade financeira e económica (Aibdelgalil, 2005). O planeamento financeiro mostra uma imagem financeira do negócio, os ganhos e as perdas num determinado período do tempo (OCRI, 2002) e permite ter uma indicação simultânea da rentabilidade futura do negócio e do grau de risco financeiro (Unctad, 2002). As projecções financeiras são normalmente elaboradas mês a mês, por um período de 3 a 5 anos. (Aibdelgalil, 2005; Small Business Development Center, 2008). O planeamento financeiro é uma parte integral do conceito global da gestão, todas as assumpções terão reflexos nas projecções financeiras do plano de negócios (Unctad, 2002). O plano financeiro integra a descrição detalhada dos investimentos, dos custos, dos custos com o pessoal, da conta de exploração previsional, dos “cash flows”, do Val e da Tir.

No tópico do investimento é esperado uma explicação da forma como vão ser aplicados os fundos respeitantes ao investimento inicial: uma lista detalhada do imobilizado corpóreo e incorpóreo e o correspondente valor orçamentado. Também no mesmo tópico devem ser apresentadas as amortizações dos equipamentos adquiridos no âmbito do projecto, para o período considerado no plano.

No tópico dos custos é apresentado o apuramento dos custos totais do projecto através do somatório dos custos fixos e dos custos variáveis (uma lista dos itens que constituem custos fixos e variáveis e a devida quantia mensal e anual).

No tópicos dos custos com o pessoal é apresentado o apuramento dos custos que dizem respeito aos recursos humanos através de um cálculo prévio baseado nas tarefas. Os custos com o pessoal são apresentados numa tabela (recursos humanos por área funcional e o correspondente salário mensal).

A conta de exploração previsional exprime o resultado líquido da exploração normal anual das actividades principais da empresa através do registo dos proveitos e dos custos. No tópico da conta de exploração previsional são preenchidas as rubricas das contas que constam na **TABELA 3**. A conta de exploração previsional possibilita o cálculo antecipado dos resultados líquidos, o que permite a aferição da viabilidade económica do projecto. Nesta parte do plano de negócios, o empreendedor percebe se tem activos suficientes para fazer face às obrigações e tem acesso a informação acerca das margens e tendências de lucro (OCRI, 2002). Os resultados líquidos constituem a base da remuneração dos investimentos efectuados e da constituição de reservas para investimentos futuros.

**TABELA 3.** Conta de exploração previsional

Rúbrica	Ano
Vendas	A
Prestações de serviços	B
Outros proveitos operacionais	C
Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas	D
Fornecimentos e serviços externos	E
Custos com o pessoal	F
Amortização do exercício	G
Outros custos de exploração	H
<b>Resultados operacionais</b>	<b>I</b>
Proveitos financeiros	J
Custos financeiros	L
<b>Resultados financeiros</b>	<b>M</b>
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>N</b>
IRC	O
<b>Resultado líquido</b>	<b>P</b>

**Resultados operacionais (I)** = A + B – (C + D + E + F + G + H)

**Resultados financeiros (M)** = J – L

**Resultados antes de impostos (N)** = I + M

**Resultado líquido (P)** = N - O

O “cash flow” constitui uma previsão da liquidez ao longo do tempo (dinheiro disponível), o saldo entre as entradas (vendas, prestações de serviços e outra tipo de recebimentos) e as saídas (pagamento a fornecedores, empregados, empréstimos entre outros) de capital de uma empresa. Uma análise da relação entre as receitas e os pagamentos no momento em que são gerados possibilita a avaliação do estado e do desempenho de uma empresa (indicador da capacidade de auto financiamento da empresa) através da determinação dos potenciais

---

problemas de liquidez (situações de ruptura da tesouraria), o que ajuda a tomar boas decisões, em relação ao momento certo, no que diz respeito à contratação de trabalhadores, à aquisição de equipamentos ou à obtenção de financiamento externo.

“Cash flow” = Resultado líquido + Amortizações ± Variações das necessidades de fundo de maneio + Encargos financeiros + Valor residual – Novos investimentos em capital fixo = Resultados antes de juros e impostos \* (1-taxa de impostos sobre os lucros) + amortizações ± Variação das necessidades de fundo de maneio + Valor residual – Novos investimentos em capital fixo.

O valor actual líquido (VAL), também conhecido como custo de oportunidade do capital, constitui um indicador da rentabilidade de um projecto que resulta da comparação entre o montante do desembolso inicial necessário ao investimento e o somatório do valor actual dos “cash flows” previstos, após a actualização para o momento da realização do investimento. Entenda-se por valor actual, o valor de hoje de um determinado montante a obter no futuro. Em qualquer investimento, os “cash flows” só são gerados no futuro, a actualização do valor dos “cash flows” é realizada através da consideração de um custo de capital constituído por uma taxa de juros, sem risco, um prémio de risco e a taxa de inflação. Nos casos em que o valor actual dos “cash flows” é superior ao valor de investimento, o VAL é positivo e o projecto apresenta uma rentabilidade positiva.

$$\text{Valor actual líquido (VAL)} = - \text{Investimento} + \sum_{j=1}^n \frac{\text{"Cash flow"}_j}{(1+\text{custo do capital})^j}$$

A taxa interna de rentabilidade (TIR) é a taxa de actualização que torna igual a soma do valor actualizado dos “cash flows” ao valor do investimento inicial e representa a taxa máxima de rentabilidade do projecto (custo de capital para a qual o VAL = 0). Se o valor da TIR for superior ao valor do custo do capital, o projecto deve ser aceite.

$$- \text{investimento} + \sum_{j=1}^n \frac{\text{"Cash flow"}_j}{(1 + \text{TIR})^j}$$

## 4.3. Estudo de caso

### 4.3.1. Sumário executivo

A “Perfect Business” é uma empresa prestadora de serviços de marketing, comunicação e publicidade, promoção e gestão de conceitos promocionais, nas áreas da restauração e do turismo.

O conceito inicial visa a criação de um clube de restauração de prestígio, “Prestige Restaurants Club” - PRC, que irá reunir os melhores restaurantes da região de Coimbra. O clube tem por objectivo promover e divulgar espaços de restauração seleccionados na zona de Coimbra, proporcionando benefícios e descontos exclusivos aos membros, aquando da utilização dos serviços disponibilizados pelos estabelecimentos de restauração aderentes. O conceito é completamente inovador a nível regional e actualmente não enfrenta concorrência.

---

No espaço temporal de um ano, a “Perfect Business” pretende alargar o conceito do PRC às regiões de Leiria, Viseu e Aveiro, aproveitando a experiência adquirida na região de Coimbra.

O actual momento de recessão económica abre uma janela de oportunidade para a implementação do conceito, com a criação de valor para ambas as partes, restaurantes aderentes e membros do clube. Os restaurantes conseguem com esta parceria, um aumento significativo da afluência, os benefícios resultantes da associação a um conceito de prestígio, a publicidade gratuita promovida pelo clube, a vantagem da aplicação dos maiores descontos, apenas quando o membro se faz acompanhar de outras pessoas e a exclusão das bebidas, na aplicação dos descontos. Os membros têm acesso a descontos exclusivos no usufruto dos serviços disponibilizados pelos restaurantes, que podem ascender a 50%. Assim, o clube proporciona aos seus membros, a manutenção ou a adopção de um estilo de vida caracterizado pela frequência regular da melhor restauração, com um custo significativamente mais baixo. As empresas, o principal segmento de mercado do clube, encontram aqui uma forma de reduzir custos, nos almoços e jantares de negócios, sem qualquer alteração dos hábitos ou práticas organizacionais.

O PRC pretende disponibilizar aos seus membros, uma oferta de restauração variada, marcada pela presença de estabelecimentos de prestígio, design e qualidade, da preferência do público-alvo. Os restaurantes seleccionados encontram-se em diferentes localidades, num raio aproximado de 30km das capitais de distrito.

O PRC é um conceito inovador desconhecido do público-alvo, que carece de notoriedade. Para reverter a situação actual, a “Perfect Business” pretende recrutar duas equipas comerciais distintas, responsáveis por abordar de forma directa o público-alvo, uma constituída por pessoas educadas, simpáticas e com perfil comercial, que estará dedicada ao segmento de mercado empresarial e outra constituída por pessoas líderes de opinião, que estará dedicada ao segmento de mercado particular. Paralelamente, a “Perfect Business” pretende promover o PRC num “website” dedicado e nos órgãos de comunicação social, com a publicação de notícias semestrais num jornal regional e a emissão de uma reportagem anual, no telejornal de uma televisão nacional. Num futuro próximo, a “Perfect Business” pretende colocar vários “outdoors” em pontos estratégicos das capitais de distrito. A longo prazo, a forma publicitária mais barata e eficaz, a palavra passa palavra, irá contribuir para o aumento da notoriedade da marca e apoiar a construção de uma forte imagem junto do público-alvo.

#### 4.3.1.1. Visão

Ser o conceito de referência no que toca à promoção de espaços de restauração de maior qualidade numa dada região: atrair clientes diariamente a cada restaurante!

#### 4.3.1.2. Missão

Promovemos o desenvolvimento de negócios numa base regional, de forma cruzada, acrescentando valor aos nossos membros, parceiros e colaboradores.

---

### 4.3.1.3. Objectivos

#### 4.3.1.3.1. 2010

##### 4.3.1.3.1.1. Objectivos financeiros

- ⇒ Alcançar um volume de vendas de 400.000 euros, correspondente à angariação de 10.000 novos membros, na região de Coimbra.

##### 4.3.1.3.1.2. Objectivos não financeiros

- ⇒ Contratar uma equipa comercial de 8 pessoas;
- ⇒ Criar 10 postos de venda autorizados através do estabelecimento de parcerias com lojas estratégicas, na cidade de Coimbra;
- ⇒ Aumentar a notoriedade da marca, com a utilização dos órgãos de comunicação social e da internet, com a implementação do "website", o envio regular de "newsletter's" para membros e potenciais membros através da utilização de correio electrónico, a publicação semestral de notícias nos jornais locais, a emissão de uma pequena reportagem no telejornal de uma televisão nacional e a distribuição de "flyers" pelos potenciais novos membros.

#### 4.3.1.3.2. 2011

##### 4.3.1.3.2.1. Objectivos financeiros

- ⇒ Alcançar um volume de vendas de 1.600.000 euros, correspondente à angariação de 40.000 membros (somatório entre as renovações e as novas adesões), nas regiões de Coimbra, Leiria, Viseu e Aveiro.

##### 4.3.1.3.2.2. Objectivos não financeiros

- ⇒ Rever o conceito inicial;
- ⇒ Contratar 3 equipas de comerciais (24 novos colaboradores) e 2 secretárias;
- ⇒ Criar 30 novos postos de venda autorizados através do estabelecimento de parcerias com lojas estratégicas, nas cidades de Leiria, Viseu e Aveiro;
- ⇒ Alargar o conceito aos distritos de Leiria, Aveiro e Viseu, com a integração de 66 novos restaurantes e a angariação de 30.000 novos membros;
- ⇒ Atingir uma taxa de fidelização de 50% dos membros inscritos no ano anterior;
- ⇒ Aumentar a notoriedade da marca, com a utilização dos órgãos de comunicação social e da internet: actualização do "website", o envio regular de "newsletter's" para membros e potenciais membros através da utilização de correio electrónico, publicação semestral de notícias nos jornais locais, emissão de uma pequena reportagem no telejornal de uma televisão nacional, a distribuição de "flyers" pelos potenciais novos membros e a colocação de 3 "outdoors" na cidade de Coimbra.

---

### 4.3.1.3.3. 2012

#### 4.3.1.3.3.1. Objectivos financeiros

⇒ Alcançar um volume de vendas de 1.600.000 euros, correspondente à angariação de 40.000 membros (somatório entre renovações e novas adesões), nas regiões de Coimbra, Leiria, Viseu e Aveiro.

#### 4.3.1.3.3.2. Objectivos não financeiros

- ⇒ Integrar 32 novos restaurantes no clube, mediante acordo contratual;
- ⇒ Atingir uma taxa de fidelização de 50% dos membros inscritos no ano anterior;
- ⇒ Aumentar a notoriedade da marca, com a utilização dos órgãos de comunicação social e da internet: actualização do "website", o envio regular de "newsletter's" para membros e potenciais membros através da utilização de correio electrónico, publicação semestral de notícias nos jornais locais, emissão de uma pequena reportagem no telejornal de uma televisão nacional, distribuição de "flyers" pelos potenciais novos membros e colocação de 9 "outdoors" nas cidades de Leiria, Viseu e Aveiro.

### 4.3.1.4. Factores chave de sucesso

Na área de negócio do PRC, um dos principais custos suportados pela empresa estão relacionados com a remuneração da equipa comercial. A angariação de novos clientes representa uma despesa superior para a empresa, em comparação com a manutenção dos clientes actuais. Acresce ainda que o PRC pretende impor-se no mercado, como uma marca de prestígio e a imagem desempenha um papel demasiado importante no sucesso do conceito. Um cliente perdido não representa apenas menos um, mas uma fonte de má publicidade para o clube, com consequências negativas para a imagem. Assim, consideramos muito importante a gestão correcta das reclamações, aspecto fundamental na manutenção de um elevado grau de satisfação dos membros do clube e dos restaurantes associados. Em consequência, esperamos conseguir uma elevada taxa de fidelização, na ordem dos 50%.

Simultaneamente, a "Perfect Business" pretende assegurar um serviço de elevada qualidade, eficiente, transparente, responsável e próximo dos clientes.

## 4.3.2. Empresa

A "Perfect Business" é uma empresa com sede na cidade de Coimbra, que presta serviços de marketing, comunicação e publicidade, promoção e gestão de conceitos promocionais, nas áreas da restauração e do turismo.

O conceito inicial pressupõe a criação de um clube de restauração – PRC, que irá reunir os melhores estabelecimentos de restauração da zona de Coimbra e que tem por objectivo promover e divulgar restaurantes de prestígio, proporcionando aos membros do clube, benefícios e descontos exclusivos nos serviços prestados pelos restaurantes aderentes.



---

### 4.3.2.1. Propriedade da empresa

A "Perfect Business" é uma empresa privada com fins lucrativos.

A nível jurídico, a "Perfect Business" é uma sociedade por quotas com um capital social de 5.000 euros, pertencente aos fundadores António Manuel da Silva Paixão e Artur Manuel Sales Guedes Coimbra, em partes iguais.

### 4.3.2.2. Sumário "Startup"

Numa primeira fase importa avançar com a constituição da sociedade. Os custos associados estão relacionados com as despesas do registo de sociedade, que no caso de uma sociedade por quotas com capital social mínimo de 5.000 euros englobam os itens apresentados na **TABELA 4**.

A constituição da sociedade pressupõe a elaboração do pacto social, pelo que é importante recorrer a consultoria jurídica, para que o documento cumpra os objectivos dos proprietários, considerando a legislação em vigor.

O clube de restauração requer o registo da marca PRC. Para que o processo seja célere e profissional importa contratar uma empresa com experiência na área, a Marcaria, que será responsável por tratar das questões relacionadas com a marca, nomeadamente a elaboração do estudo de viabilidade, a solicitação do registo e a obtenção do título de propriedade. O valor remanescente corresponde aos custos relacionados com o envio de documentos para a sede da marcaria.

No âmbito da gestão do projecto, os proprietários da "Perfect Business" irão adquirir um computador portátil (Sony Vaio VG-NS11M/S), os programas informáticos Microsoft Office (segmento empresarial) e Net Facturação PC, uma impressora multifunções e uma máquina fotográfica (Canon EOS 450D e objectiva EF-S 18-55 IS). O Microsoft Office é um suporte informático essencial à produção de documentos e apresentações, o programa de gestão Net Facturação PC é fundamental para dar apoio às diferentes componentes da gestão, a máquina fotográfica é importante para a realização de reportagens fotográficas e a impressora multifunções é necessária para imprimir e fotocopiar documentos e para assegurar a função de fax.

A fim de apoiar o acto da venda, os proprietários da empresa pretendem adquirir "Ippod's" Apple, um por comercial, que serão utilizados para exibir a reportagem de televisão relacionada com o PRC aos potenciais membros.

**TABELA 4.** Custos associados à constituição da sociedade

Local	Documento	Valor (€)
<b>Registo Nacional de Pessoas Colectivas</b>	Certificado de admissibilidade da firma	56
	Cartão provisório de pessoa colectiva	14
	Inscrição no ficheiro central	20
	<b>Sub-total</b>	<b>90</b>
<b>Cartório Notarial</b>	Escritura pública de constituição - rúbrica 1.1.16 da T. E. N.	77
	Registo - rúbrica 1.6 da T. E. N.	9
	Estudo e preparação da escritura - Art. 14.º da T. E. N.	24,94
	Imposto do selo (rubrica 26.1 da T. G. S. I.): 0,4%	20
	Primeira certidão após escritura - rúbrica 4.2 da T. E. N.	5
	N.º de certidões para além da primeira (1)	20
	<b>Sub-total</b>	<b>155,94</b>
<b>DGCI / DGITA</b>	Cartão de Identificação Fiscal / Pessoa Colectiva	17,8
	<b>Sub-total</b>	<b>17,8</b>
<b>Conservatória do registo comercial</b>	Inscrição inicial	56
	Emolumento -art.º 20º da T.E.R.C. al. a)	3,74
	Pedido de certidão	16
	Emolumento -art.º 20º da T.E.R.C. al. c)	1,25
	N.º de factos a mais	28
	<b>Sub-total</b>	<b>140,59</b>
<b>INCM</b>	Publicação no Diário da República	532
	<b>Sub-total</b>	<b>532</b>
	<b>Total</b>	<b>936,33</b>

A **TABELA 5** explica detalhadamente os custos associados a cada categoria e a **TABELA 6** resume os custos associados ao investimento inicial.

**TABELA 5.** Caracterização detalhada dos custos associados ao investimento inicial

Investimento inicial		Valor (€)	
Imobilizado corpóreo	<b>Equipamentos e programas informáticos</b>	Computador Portátil	700,00
		Programa Microsoft Office	500,00
		Programa de Gestão	70,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.270,00</b>
	<b>Equipamentos de impressão</b>	Impressora Multifunções	100,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>100,00</b>
	<b>Equipamentos de telecomunicações</b>	Telemóveis (8x)	200,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>200,00</b>
	<b>Equipamentos de som e imagem</b>	Máquina fotográfica	575,00
		"ipod" (8x)	1.432,00
	<b>Sub-Total</b>	<b>2.007,00</b>	
	<b>Total</b>	<b>3.577,00</b>	
Imobilizado incorpóreo	<b>Constituição da sociedade</b>	Registo da sociedade	936,33
		Pacto social – consultoria	250,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.186,33</b>
	<b>Registo da marca</b>	Estudo de viabilidade	124,00
		Registo	576,00
		Título de propriedade	313,00
		Envio de documentos	10,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.023,00</b>
	<b>Total</b>	<b>2.209,33</b>	
	<b>Total</b>	<b>5.786,33</b>	

**TABELA 6.** Síntese dos custos associados ao investimento inicial

Investimento inicial		Valor (€)
Imobilizado corpóreo	<u>Equipamentos e programas informáticos</u>	1.270,00
	<u>Equipamentos de impressão</u>	100,00
	<u>Equipamentos de telecomunicações</u>	200,00
	<u>Equipamentos de som e imagem</u>	2.007,00
	<b>Sub-total</b>	<b>3.577,00</b>
Imobilizado incorpóreo	<u>Constituição da sociedade</u>	1.186,33
	<u>Registo da marca</u>	1.023,00
	<b>Sub-total</b>	<b>2.209,33</b>
<b>Total</b>		<b>5.786,33</b>

O investimento inicial do projecto será suportado na íntegra pelos sócios, com o recurso a capitais próprios – **TABELA 7.**

**TABELA 7** – Financiamento do investimento inicial.

	% do investimento inicial	Valor (€)
<b>Proprietários</b>	100	5.786,33
<b>Investidores</b>	0	0,00
<b>Entidades bancárias</b>	0	0,00
<b>Total</b>		<b>5.786,00</b>

### 4.3.2.3. Localização das instalações da empresa

Se considerarmos a área de negócio da “Perfect Business”, a implementação de uma sede física não é um factor decisivo, para o sucesso do conceito. Na fase inicial, os custos fixos decorrentes da aquisição ou arrendamento de um espaço físico acrescentaria mais riscos à viabilidade do projecto. A relação com os membros e restaurantes associadas do clube será mantida pelo gestor do projecto através de contacto telefónico, “website” ou “e-mail”.

Após a consolidação da expansão do conceito para as cidades de Leiria, Viseu e Aveiro, a “Perfect Business” irá arrendar um escritório de 30 m<sup>2</sup>, numa zona central da cidade de Coimbra, de preferência num local de fácil e rápido acesso a partir das principais estradas de ligação à cidade (A14, A1, IC2, IP3, N1, N111, EN17 - Estrada da Beira), que possua nas imediações vários locais de estacionamento gratuito, para viaturas automóveis ligeiras.

O escritório da “Perfect Business” irá ser dividido em duas áreas distintas: a área de entrada que irá acolher a sala de espera e o balcão de atendimento e a área mais restrita, numa zona interior do escritório, que irá acolher o gabinete do gestor e a sala de reuniões.

### 4.3.3. Serviço

A empresa “Perfect Business” presta serviços de marketing, comunicação e publicidade, promoção e gestão de conceitos promocionais, nas áreas da restauração e do turismo. O conceito inicial pressupõe a criação de um clube de restauração – PRC, que tem como objectivo promover e divulgar restaurantes de prestígio na região de Coimbra, proporcionando

---

aos membros do clube, condições especiais no usufruto dos serviços prestados pelos estabelecimentos de restauração seleccionados.

O PRC pretende afirmar-se como um clube de prestígio orientado para o mercado, que cria valor para as partes interessadas, os restaurantes e membros associados. O serviço prestado pelo clube é abrangente e da preferência do público-alvo, com a apresentação de uma solução que prima pela qualidade dos serviços e pela variedade do tipo de cozinha.

### 4.3.3.1. Descrição do serviço

#### 4.3.3.1.1. Regulamento do PRC

1. O Prestige Restaurants Club é um clube dirigido a um grupo reservado de pessoas cuja entrada é feita, essencialmente, por recomendação da Direcção ou dos actuais membros, havendo um limite máximo de adesões. Tem como objectivo promover e divulgar espaços de restauração seleccionados na zona de Coimbra, proporcionando aos membros do Clube vantagens aquando da utilização dos serviços desses espaços de restauração e outros assinalados.

2. A adesão do membro efectiva-se com a aquisição de um cartão Prestige Restaurants Club, não transmissível, através do qual este adquire o direito à oferta de refeições ("Vouchers") e descontos (Cartão Gold) nos restaurantes aderentes e outros estabelecimentos parceiros.

3. O Cartão permite usufruir de descontos de 10% nos restaurantes aderentes, sobre a refeição do membro, todos os dias da semana, excluindo bebidas, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6, bem como outras que possam constar do Guia. O cartão permite ainda um desconto nos restantes estabelecimentos parceiros, cujo valor estará indicado no Guia.

4. Os "Vouchers" são intransmissíveis e estão sujeitos às seguintes condições:

a) O membro tem direito a usufruir de uma refeição gratuita em cada restaurante aderente, todos os dias da semana, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6. Esse direito corresponde, na maioria dos casos, a um desconto apurado como se encontra referido no Ponto 5. Assim, a refeição do membro será sempre gratuita, desde que este venha acompanhado. Ou seja, para duas pessoas o desconto será de 50% sobre o total da conta (sem bebidas), para três pessoas será de 33%, para quatro pessoas será de 25%, e assim sucessivamente;

b) As vantagens previstas nos "Vouchers" não são acumuláveis com os descontos do Cartão Gold referidas no ponto 3;

c) A utilização dos "Vouchers" está, como já foi referido, condicionada a um mínimo de duas pessoas, especificamente o titular do Cartão e pelo menos um acompanhante;

d) Os benefícios são válidos todos os dias excepto quando existe indicação em contrário nas observações que concernem a cada restaurante, explicitada no Guia;

---

e) Apenas é permitida a apresentação de um "Voucher" por mesa. Aquando da sua apresentação, não poderá ser aplicado o benefício dos 10% de desconto conferido pelo cartão de membro.

f) No caso de não ser apresentado um "Voucher", é admitida a apresentação de mais do que um cartão de membro por mesa;

g) O membro usufrui de um "Voucher" de Grupo, que lhe permite ter 10% de desconto no total da refeição de todo o grupo, excluindo bebidas, e que pode ser utilizado num qualquer restaurante aderente, excepto quando ressalvado no Guia. O valor máximo do desconto é de 500 € e o benefício estará dependente de marcação prévia, directamente no restaurante desejado. Assim, este "Voucher" é ideal para um jantar de Natal, festa de aniversário, encontro de empresas, etc.

5. Para apurar o benefício que o membro terá na refeição, a conta deve ser feita da seguinte forma: divide-se o valor total das refeições, excepto bebidas, pelo número de pessoas da mesa e deduz-se o valor correspondente ao membro, que não será cobrado.

6. Os benefícios do Prestige Restaurants Club não são extensivos aos feriados, noites de véspera de feriados, noite de Natal, noite de Fim de Ano, Páscoa, Dia dos Namorados, Dia da Mulher, Dia da Mãe e Dia do Pai, segunda-feira e terça-feira de Carnaval.

7. Os benefícios do Prestige Restaurants Club não podem ser utilizados cumulativamente com quaisquer outras promoções. Caso o restaurante aderente ou estabelecimento parceiro esteja a praticar algum tipo de promoção, deve o membro indicar se prefere a promoção ou o benefício do Prestige Restaurants Club.

8. Os benefícios do Prestige Restaurants Club são alargados a toda a ementa existente no restaurante.

9. Ao aderir ao Prestige Restaurants Club receberá:

a) Guia detalhado (com referências ao preço médio, sugestões, contactos), com imagens e informações relativas aos restaurantes aderentes e outros estabelecimentos parceiros, consequentes benefícios aos membros e ainda o presente regulamento.

b) "Vouchers" de oferta, um por cada restaurante aderente e um outro para uma refeição de grupo.

c) Cartão Gold com o nome do membro e data de validade, intransmissível, o qual deverá ser sempre apresentado no restaurante aderente, antes de ser efectuado o pedido.

d) Resumo das características e vantagens do Clube.

e) Respectiva Embalagem;

f) Uma oferta surpresa como presente de boas-vindas.

10. Sempre que um membro pretender usufruir das vantagens do Prestige Restaurants Club deve informar o restaurante no momento antes de efectuar o pedido, assim como apresentar o Cartão de membro e o respectivo "Voucher" se necessário, a fim de que não seja registado

---

contabilisticamente. Caso contrário fica impossibilitado de usufruir do seu direito. O chefe de sala ou outro empregado em cada restaurante aderente poderá verificar a validade quer do Cartão quer do “Voucher”.

11. A produção, coordenação, logística, divulgação e comercialização do Prestige Restaurants Club é da competência da Direcção do Clube.

12. O cartão e restantes benefícios do Prestige Restaurants Club têm a validade de um ano, a contar da data de aquisição.

13. A selecção dos restaurantes foi efectuada mediante proposta da Direcção do Clube. As condições do presente regulamento baseiam-se na qualidade dos serviços, prestígio dos espaços e preferências do público-alvo.

14. A Direcção do Clube não se responsabiliza pelo eventual incumprimento do presente regulamento por parte de algum restaurante aderente ou por outro estabelecimento parceiro. No caso de algum destes não poder cumprir com as condições indicadas no presente regulamento, o membro do Clube deve enviar a sua exposição para um dos contactos indicados no ponto 15 a fim de ver resolvida a situação.

15. Quaisquer reclamações/sugestões que o membro do Clube entenda submeter à Direcção serão devidamente analisadas e respondidas. Estas devem ser enviadas por escrito para o e-mail geral@guiaprestige.com ou para outro contacto referido no Guia.

16. Qualquer incumprimento do actual regulamento, bem como a qualidade dos produtos e serviços são da responsabilidade do estabelecimento aderente e é este o único responsável perante o membro, assim como é responsável perante a Direcção pelos prejuízos causados à imagem do Prestige Restaurants Club.

17. O regulamento está sujeito às condições praticadas por cada estabelecimento e constam no Guia.

18. Ao aderir ao Prestige Restaurants Club o membro aceita ser contactado com a finalidade de lhe serem prestadas informações relativas ao Clube.

19. A adesão e utilização das vantagens do Prestige Restaurants Club obriga à consciencialização e aceitação das normas e condições estipuladas neste regulamento.

20. Quaisquer dúvidas ou omissões serão resolvidas pela Direcção do Clube.

### 4.3.3.1.2. Serviço prestado aos membros do clube

#### 4.3.3.1.2.1. “Kit” de membro

O PRC irá disponibilizar aos seus membros um “kit” válido por um ano, com benefícios e descontos exclusivos, no usufruto dos serviços prestados pelos estabelecimentos de restauração aderentes, que integra:

⇒ A brochura de apresentação dos serviços prestados pelo PRC (**FIGURAS 2 a 25, 29 a 35**), com informação sobre os restaurantes aderentes, a loja Dom Vinho e a clínica de estética

- 
- "High Care Center", os benefícios e descontos disponíveis aos membros e as respectivas condições;
- ⇒ O cartão "Gold" de identificação pessoal (**FIGURA 1**) - intransmissível - DESCONTO DE 10% na conta do membro, em qualquer dos restaurantes parceiros, com exclusão das bebidas; DESCONTO DE 5% nos artigos adquiridos na loja "Prestige Gourmet" Dom Vinho (o desconto fica sem efeito, se o pagamento for efectuado com cartão de crédito); os descontos facultados pelo cartão não são acumuláveis com outras promoções ou descontos.
  - ⇒ 22 "vouchers", 1 "voucher" por restaurante parceiro (**FIGURA 27**) - DESCONTO DE 50% na conta total, com exclusão das bebidas, se o membro se fizer acompanhar por 1 pessoa; DESCONTO DE 33% na conta total, com exclusão das bebidas, se o membro se fizer acompanhar por 2 pessoas; DESCONTO DE 25% na conta total, com exclusão das bebidas, se o membro se fizer acompanhar por 3 pessoas; e assim, sucessivamente. Apenas pode ser utilizado um "voucher" por mesa.
  - ⇒ 1 "voucher" de grupo (**FIGURA 26**) - DESCONTO DE 10% na conta total, em qualquer dos restaurantes parceiros, com exclusão das bebidas.
  - ⇒ oferta especial, 4 "vouchers" (**FIGURA 34**) - DESCONTO DE 50% nos serviços prestados pela "High Care Center".

**FIGURA 1.** Cartão "Gold"



FIGURA 2. Brochura do PRC - capa da frente



FIGURA 3. Brochura do PRC - folha 1, página 1





FIGURA 4. Brochura do PRC - folha 1, página 2



FIGURA 5. Brochura do PRC - folha 2, página 3



FIGURA 6. Brochura do PRC - folha 2, página 4

RESTAURANTES	
Coimbra	Arcadas Gauchão Gengibre Giuseppe e Joaquim Ida & Volta Itália Japonês L'Amphitryon Macguls Magistrado Manuel Júlio O Porquinho Quinta da Romeira Tem-Tem Zé Carioca
Cantanhede	Conde de Cantanhede Marquês de Marialva
Condeça Figueira da Foz	Repasto do Evaristo Forte de Santa Catarina Scala
Luso Tentúgal	Bussaco Palace Casa Arménio
GOURMET	Diom Vinho e Outros Parentes Nobres

FIGURA 7. Brochura do PRC - folha 3, página 5

## Como utilizar o Guia

Neste espaço vai encontrar algumas notas importantes que o ajudarão a utilizar correctamente as vantagens que disponibilizámos para si.

### O PRIMEIRO ACTO CONSISTE NA APRESENTAÇÃO DO CARTÃO

Sempre que um membro pretender usufruir das vantagens do Prestige Restaurants Club deve informar o restaurante antes de efectuar o pedido, assim como apresentar o cartão a fim de o empregado verificar a sua validade. Caso contrário fica impossibilitado de usufruir do seu direito. O cartão é pessoal e intransmissível.

### BENEFÍCIOS DO CARTÃO

O cartão identifica-o como membro do Prestige Restaurants Club e permite-lhe ter 10% de desconto em todos os restaurantes aderentes, excluindo bebidas (a exclusão de bebidas abrange igualmente cafés, chás, etc). O cartão permite ainda usufruir de ofertas especiais em outras instituições parceiras, cujos valores estão indicados no Guia. Aceita-se o uso de vários cartões por mesa.



FIGURA 8. Brochura do PRC - folha 3, página 6



**BENEFÍCIOS DO VOUCHER**  
Com os Vouchers o membro tem direito a usufruir de uma refeição gratuita em cada restaurante aderente, bastando para isso fazer-se acompanhar de pelo menos outra pessoa, nos dias da semana que se encontram indicados no Guia. Deverá mostrar antecipadamente o cartão e entregar o Voucher (este ficará então na posse do restaurante). As vantagens previstas nos Vouchers não são acumuláveis com o cartão de desconto. Apenas é possível usar um Voucher por mesa.

**VOUCHER DE GRUPO**  
Existe um único Voucher de grupo que pode usar num restaurante à sua escolha e que confere o direito a 10% sobre a conta de todo o grupo, excluindo bebidas.

**COMO FAZER A CONTA**  
Divide-se a conta total pelo número de pessoas da mesa, excluindo bebidas. No caso do Voucher, a parte do membro é oferecida. No caso do Cartão, tem 10% de desconto sobre a sua parte.

A adesão e a utilização das vantagens do Prestige obrigam à comercialização e aceitação das condições estipuladas no Regulamento. O Prestige Restaurants Club não tem responsabilidade no caso de fecho de algum estabelecimento. Esta informação não dispensa a leitura do Regulamento.

FIGURA 9. Brochura do PRC - folha 4, página 7

### Arcadas



**Cozinha de mercado**

Quinta das Lágrimas, Coimbra  
Tel: 239 802 380  
Site: [www.quintadaslagrimas.pt](http://www.quintadaslagrimas.pt)  
Encerramento: No Inverno funciona todos os dias, no Verão apenas aos jantares.  
Preço Médio: 50€

A cozinha do Arcadas é fruto da colaboração entre a equipa do chefe Albino Lourenço e o Consultor Joachim Koerber (Eleven), que somados já cozinham em restaurantes que totalizam 16 estrelas Michelin. Cozinha de mercado utiliza produtos tradicionais da região para criar receitas de sabor único, renovadas quatro vezes por ano, ao ritmo das estações.

Os benefícios Prestige excepcionam-se também no período da Páscoa (Sexta-Feira Santa, Sábado e Domingo de Páscoa).



### Bussaco Palace



**Cozinha tradicional portuguesa**

Restaurante João Vaz, Mata do Bussaco, Luso  
Tel: 23 1937 970  
Site: [www.almeidahotels.com](http://www.almeidahotels.com)  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 35€

Ambiente palaciano no qual se destacam os magníficos frescos de João Vaz, ilustrando passagens marítimas de Os Lusíadas, cu o Terraço Real para um memorável almoço num aprazível dia soalheiro. A sua garrafeira, composta pela reserva exclusiva dos lendários vinhos do Bussaco, constitui o impressionável remate para uma refeição inesquecível.

Os benefícios Prestige excepcionam-se também nos Sábados e Domingos.



FIGURA 10. Brochura do PRC - folha 4, página 8

### Casa Arménio



Cozinha tradicional portuguesa

Rua da Igreja,  
Tentúgal  
Tel: 239 951 175  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 15€

É preciso entrar dentro de Tentúgal e percorrer o íntimo desta vila para se encontrar o restaurante. Casa rústica, a sua nobreza campestre acolhe-nos e faz-nos recuar no tempo. Este sentimento acentua-se com a doçaria bem tradicional ou com alguns pratos como o pato assado – lembranças antigas que continuam a ser confeccionadas na cozinha solarenga e tradicional dos moleiros.

### Conde de Cantanhede



Cozinhas portuguesa e internacional

Marialva Park Hotel, Quinta de S. Mateus  
Cantanhede  
Tel: 231 410 220  
Site: [www.marialvaparkhotel.com](http://www.marialvaparkhotel.com)  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 20€

Localizado no Marialva Park Hotel, possui uma sala ampla, sobriamente decorada e com cadeiras grandes e confortáveis. Confeção com base na Cozinha Tradicional Portuguesa mas com um toque de original criatividade, aproximando-se do estilo a que se convencionou chamar "de fusão". Destaque para alguns eventos regulares, como o "Novembro Gastronómico".

Os benefícios Prestíge exceptuam-se também nas promoções ou menus especiais (Buffet do Dia, Buffet de Domingo de Páscoa e Barbecue de Verão)





FIGURA 11. Brochura do PRC - folha 5, página 9

### Forte de Sta. Catarina



Cozinha tradicional, peixe e marisco

Avenida 25 de Abril, Tennis Club, Figueira da Foz  
Tel: 233 428 530  
Site: [www.rosaamelia.com](http://www.rosaamelia.com)  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 20€

O restaurante pertence ao Tennis Club e está dentro do Forte de Santa Catarina, no início da avenida marginal da Figueira da Foz. Por si só, o sítio convida - tem o rio e o mar a escassos metros. Cenário de grande beleza, espaço agradável e acolhedor, serviço modelar e excelente cozinha, à base do pescado fresco, bem escolhido e diversificado. O ambiente é requintado e, ao mesmo tempo, familiar, para o que basta a presença da Rosa Amélia, a famosa peixeira por todos conhecida.

### Gaúchão



Churrasco

Av. Elísio de Moura nº 85, Coimbra  
Tel: 239 796 600  
Site: [www.gauchao.com](http://www.gauchao.com)  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 17,50€

Por volta de 1960, o costume de fazer Churrasco no Brasil teve a influência dos imigrantes italianos que, além de saborearem a carne bovina, preparavam carne de suínos, caprinos e aves que eram servidas em simultâneo, originando o que hoje chamamos "Rodízio de Carnes". Passados 45 anos, o Gaúchão espelha a evolução das churrasarias adaptadas ao gosto dos portugueses, onde encontramos a tradicional Picanha, o Javali, o Veado, etc. A última novidade é o Salmão e o Cherne grelhado incluídos no rodízio.





FIGURA 12. Brochura do PRC - folha 5, página 10

<h3>Gengibre</h3>  <p>Cozinha Internacional</p> <p>Edifício Diaton, Sto António dos Olivais, Coimbra Tel: 239 716 225 Site: <a href="http://www.gengibre-restaurant.com">www.gengibre-restaurant.com</a> Encerramento: Jantares de Domingo Preço Médio: 30€</p> <p>Design actual e cozinha requintada, o Gengibre apresenta-se como um espaço confortável e moderno. É um lugar de prazer, onde se misturam delicados aromas com conversas serenas, risadas de amizade com succulentos sabores e onde o som envolvente nos convida a ficar mais um momento, enquanto se agita lentamente a última bebida.</p> <p>Os benefícios Prestige exceptuam-se também às Segundas, Terças e Quartas-feiras ao almoço, Quintas e Sextas-feiras ao almoço e ao jantar, e Sábados ao jantar.</p> 	<h3>Giuseppe e Joaquim</h3>  <p>Cozinha Italiana e portuguesa</p> <p>Rua da Sota nº 64, Coimbra Tel: 239 098 990 Site: <a href="http://www.giuseppe-joaquim.com">www.giuseppe-joaquim.com</a> Aberto todos os dias Preço Médio: 15€</p> <p>Instalado numa das míticas ruas da baixinha de Coimbra, este novo restaurante apresenta-nos uma atmosfera agradável e propõe a combinação de duas cozinhas, a portuguesa e a italiana. Com tudo aquilo que cada uma tem de mais característico. Junta-se um bom serviço, uma decoração graciosa e de bom gosto, com toque contemporâneo e tudo resulta num bom ambiente, fácil de visitar e de repetir. A lista de vinhos permite escolhas muito adequadas. As sobremesas serão uma surpresa.</p> 
---	---

FIGURA 13. Brochura do PRC - folha 6, página 11

<h3>Ida e Volta</h3>  <p>Tapas e Marisco</p> <p>Alameda Calouste Gulbenkian, nº 99, r/d Coimbra Tel: 239 095 048 Encerramento: Domingos Preço Médio: 12,5€</p> <p>No coração da urbe, em Celas, vai encontrar um espaço que lhe recorda o rústico da tradição com a qualidade dos tempos modernos. Decorada em madeira, em traça tosca, quase campestre, a casa liga-nos à terra – mas com vista para a cidade. Quase sem se aperceber, envolve-se numa ambiência tranquila. Usufrua das iguarias que lhe são apresentadas e aprecie a cuidada selecção de vinhos.</p> <p>Os benefícios Prestige exceptuam-se também aos jantares de sexta-feira e de Sábado.</p> 	<h3>Itália</h3>  <p>Cozinha Italiana</p> <p>Pq. Dr. Manuel Braga (junto ao rio), Coimbra Tel: 239 838 863 Site: <a href="http://www.restaurantelitalia.pa-net.pt">www.restaurantelitalia.pa-net.pt</a> Aberto todos os dias Preço Médio: 15€</p> <p>Quem vem pela ponte de Santa Clara avista o restaurante italiano, entrando sobre o rio, coabitando com o bellissimo Parque da Cidade – um dos locais mais tranquilos e verdes de Coimbra. A proximidade à zona histórica confere-lhe a aura mística que faz dele um dos espaços mais procurados. Não dispensa sequer um simpático cumprimento em italiano.</p> 
--	---

FIGURA 14. Brochura do PRC - folha 6, página 12

### Japonês



**Cozinha japonesa**

Av. D. Afonso Henriques nº 34, 1º, Coimbra  
Tel: 239 702 013  
Encerramento: Segunda-feira  
Preço Médio: 20€

O japonês tem três salões marcados por uma linha contemporânea de cores fortes e capacidade para 70 comensais. A entrada é possível assistir a confecção de alguns pratos, como o Sushi e Sashimi, ou pratos cozinhados na chapa "Teppanyaki". No Japonês encontramos as texturas e os sabores da comida Japonesa, num ambiente sofisticado e, ao mesmo tempo, com a tranquilidade que aprendemos a identificar com a cultura oriental. No bar pode desfrutar das noites amenas saboreando sushi ou um chá.

Os benefícios Prestige exceptuam-se também aos jantares de sexta-feira e de Sábado.



### L'Amphitryon



**Cozinha nacional e internacional**

Hotel Astória, Av. Emídio Navarro, nº 21, Coimbra  
Tel: 239 853 020  
Site: [www.almeidahotels.com](http://www.almeidahotels.com)  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 25€

O espaço "L'Amphitryon" assume-se como uma referência gastronómica da cidade. Tido como um dos mais belos e elegantes restaurantes, no qual se encontra integralmente preservada toda a traça original do início do século passado, propõe diariamente especialidades da cozinha nacional e internacional e doçaria tradicional portuguesa. Da sua garrafela destaca-se a exclusividade das melhores colheitas do lendário vinho do Baçau.

Os benefícios Prestige exceptuam-se também aos Domingos.



FIGURA 15. Brochura do PRC - folha 7, página 13

### Macguls



**Cozinha Indiana e paquistanesa**

Avenida Emídio Navarro, nº 37  
Coimbra  
Tel: 239 842 079  
Encerramento: Almoços de Segunda-Feira  
Preço Médio: 12,50€

Neste antigo hotel da baixa de Coimbra, virado para o Parque da Cidade e agora convertido numa casa de sabores da Índia e do Paquistão, encontramos os aromas próprios destes países, com cozinheiros de origem, que confeccionam cuidadosamente algumas refeições típicas. Não deixe de experimentar o tandoory – a especialidade da casa. Ou de beber o lassis, um batido de iogurte recomendado.



### Magistrado



**Cozinha contemporânea e internacional**

Hotel Tryp Coimbra, Av. Armando Gonçalves, Lt 20  
Coimbra  
Tel: 239 484 658  
Aberto todos os dias  
Preço Médio: 25€

Espaço com capacidade para 100 pessoas, o Magistrado reúne as tradições da gastronomia contemporânea e internacional e a elegante decoração, de linhas modernas. A cozinha exhibe iguarias como o lombinho de vaca na pedra, sobremesas conventuais e uma garrafela bem apetrechada para acompanhar. Pode garantir a exclusividade para um grupo, em sala diferenciada.

É conveniente fazer marcação.



FIGURA 16. Brochura do PRC - folha 7, página 14

<h3>Manuel Júlio</h3>  <p>Cozinha tradicional portuguesa</p> <p>Largo da Feira, Santa Luzia, Barcouço Tel: 239 913 512 Site: <a href="http://www.manueljulio.pt">www.manueljulio.pt</a> Encerramento: Jantares de Domingo Preço Médio: 20€</p> <p>Foi em 1928 que se construiu a primeira casa na localidade, por um recém-chegado do Brasil, homem de Santa Luzia. Ali criou também um negócio de mercearia, vinhos e comidas, contando lucrar muito nos dias de feira. Hoje, 75 anos depois e através de três gerações, este restaurante mantém a tradição do Cabrito, do Leitão, do Bacalhau, do Sável e da Lampreia.</p> <p>Os benefícios Prestige exceptuam-se também aos Almoços de Domingo.</p> 	<h3>Marquês de Marialva</h3>  <p>Cozinha tradicional e Internacional</p> <p>Largo do Romal, nº 16, Cantanhede Tel: 231 420 010 Site: <a href="http://www.marquesdemarialva.com">www.marquesdemarialva.com</a> Encerramento: Jantares de Domingo Preço Médio: 25€</p> <p>Inspirado no esplendor da cozinha parisiense e nas suas elegantes artes de mesa, onde José Carlos Guerra foi 'chef de table', o Marquês de Marialva, apresenta-se como uma verdadeira homenagem à genuína cozinha desta região. Por aqui têm passado Presidentes da República, Escritores, Artistas, Estilistas, Clero, Toureiros e todos os ilustres comensais apreciadores de uma boa iguaria.</p> 
--	---

FIGURA 17. Brochura do PRC - folha 8, página 15





<h3>O Porquinho</h3>  <p>Leitão à Bairrada e outros pratos típicos</p> <p>Qta da Ribeira, nº 1, (rotunda de Fuzoli), Coimbra Tel: 239 494 036 Site: <a href="http://www.oporquinho.com">www.oporquinho.com</a> Aberto todos os dias Preço Médio: 15€</p> <p>Para quem aprecia a simbiose entre o típico e a vanguarda, encontra aqui um espaço apreciável. A cozinha da região, onde sobressai o leitão assado à Bairrada, entende-se muito bem com a arquitectura moderna do edifício, que proporciona um ambiente de descontração, exposições de quadros na sala principal, Fado de Coimbra às Quinze-feiras e música ao vivo às Sextas e Sábados.</p> <p>Os benefícios Prestige exceptuam-se também na última quinzena de Dezembro.</p> 	<h3>Quinta da Romeira</h3>  <p>Perfumes de cozinha portuguesa</p> <p>Qta da Romeira, Lt. 56, R. António Pinho Brojo Coimbra Tel: 239 781 301 Encerramento: Segunda-feira e Terça-feira ao almoço Preço Médio: 25€</p> <p>Decoração elegante e ambiente distinto, o restaurante da Quinta da Romeira apresenta-se com uma selecção de sabores feita pelo chefe Luis Laviador, variada, apetecível, com identidade própria... muito glamour!</p> <p>Tudo condiz com a extraordinária carta de vinhos, o simpático bar à entrada e uma magnífica varanda com vista sobre a cidade. Um espaço para pessoas de bom gosto, onde o perfume silvestre da boa mesa se mistura com o bem-estar.</p> 
---	---

FIGURA 18. Brochura do PRC - folha 8, página 16

<h3>Repasto do Evaristo</h3>  <p>Cozinha tradicional</p> <p>Casal da Estrada Condeixa Tel: 239 945 663 Aberto todos os dias Preço Médio: 25€</p> <p>É imprescindível marcação prévia para ter a garantia de ser atendido ao chegar. A casa é rústica, feita de madeira e pedra e a sala tem apenas 35 lugares, tornando o espaço ainda mais encantador. Os grelhados no fogareiro são a especialidade anunciada. Os provérbios impõem-se: "barriga vazia não conhece alegria", ou "quem bem come e bebe, bem faz o que deve".</p> <p>Para garantir mesa é imprescindível que faça reserva e que se apresente acompanhado.</p> <p></p>	<h3>Scala</h3>  <p>Cozinha indiana e italiana</p> <p>Rua dos Lusíadas, Figueira da Foz (junto à piscina do Hotel Sottomayor) Tel: 233 429 455 Site: <a href="http://www.sabirhotels.pt">www.sabirhotels.pt</a> Encerramento: Domingo Preço Médio: 20€</p> <p>Conjugando perfeitamente o colorido exotismo da comida Indiana e a simplicidade da comida italiana, o restaurante Scala presenteia-nos com um ambiente tranquilo, onde qualquer refeição será muito apreciada. Por isso se recomenda: venha com companhia, ou melhor, com boa companhia.</p> <p>Prevê-se que o restaurante Scala abra ao público no final de Julho de 2007, após as obras de intervenção.</p> <p></p>
--	---

FIGURA 19. Brochura do PRC - folha 9, página 17

<h3>Tem-Tem</h3>  <p>Churrasco</p> <p>Estrada Nacional N.º 1, Santa Luzia Tel: 239 913 450 Aberto todos os dias Preço Médio: 17,50€</p> <p>Vindos do Brasil em 1974, os proprietários do Tem-Tem abriram aquela que dizem ser a primeira casa de rodício à brasileira em Portugal. À beira da RN1, com capacidade para 300 pessoas distribuídas por duas salas, tornou-se um local de paragem há muito conhecido pelas suas cores "verde e amarela". Também organizam vários eventos, onde não falta música ao vivo, uma boa caipirinha e um ecrã gigante para visualização de jogos.</p> <p></p>	<h3>Zé Carioca</h3>  <p>Cozinha do Nordeste Brasileira</p> <p>Avenida Sã da Bandeira, n.º 89, Coimbra Tel: 239 835 450 Site: <a href="http://www.restaurantezecarioca.com">www.restaurantezecarioca.com</a> Encerramento: Domingo Preço Médio: 17,50€</p> <p>O Zé Carioca oferece aos seus clientes o melhor da culinária Brasileira, sendo reconhecido, como um dos melhores estabelecimentos, para clientes de bom gosto, que não abrem mão da qualidade e do requinte. No bar pode começar por saborear uma caipirinha enquanto aguarda a sua mesa. As refeições são transformadas em autênticas festas, com animação e música ao vivo.</p> <p></p>
---	---



FIGURA 20. Brochura do PRC - folha 9, página 18

**Dom Vinho**



*Prestige Gourmet*

Loja especializada em vinhos nacionais e estrangeiros com grande variedade de vinho do Porto, aguardente, champanhe e whisky. Acessórios para o serviço do vinho, como copos, decanters, saca rollas, termómetros, funis para decantação, etc. Escaparate com literatura sobre vinho, charutos e pequena mas criteriosa selecção gourmet.

Rua Armando de Sousa, Lote 17 – Loja Z  
Coimbra  
Telefone: 239 406 050  
Fax: 239 406 052  
Fundamento: Segunda a Sábado,  
das 10.00h às 20.30h.  
Encerramento: Domingos e feriados.

Criada em 1999 como negócio familiar a Loja "Dom Vinho e Outros Parentes Nubres" assenta sobre um conceito de qualidade, com diversidade e preços aliantes. A selecção de vinhos é criteriosa, com as melhores marcas das principais regiões nacionais e uma pequena mas cuidada selecção de vinhos estrangeiros. A oferta é abrangente em termos de preço, estando disponíveis desde vinhos para o quotidiano com excepcional relação qualidade/preço até vinhos para ocasiões especiais. A loja proporciona aos seus clientes um atendimento personalizado, diferente, com informações e aconselhamento objectivo.

Neste estabelecimento, usufrui de um desconto de 5% com a apresentação do cartão do clube. O desconto não se aplica se for usado cartão de crédito.

FIGURA 21. Brochura do PRC - folha 10, página 19

*Regulamento*

1. O Prestige Restaurants Club é um clube dirigido a um grupo reservado de pessoas cuja entrada é feita, essencialmente, por recomendação da Direcção ou dos actuais membros, havendo um limite máximo de adesões. Tem como objectivo promover e divulgar espaços de restauração seleccionados na zona de Coimbra, proporcionando aos membros do Clube vantagens aquando da utilização dos serviços desses espaços de restauração e outros assinalados.

2. A adesão do membro efectiva-se com a aquisição de um cartão Prestige Restaurants Club, não transmissível, através do qual este adquire o direito à oferta de refeições (Vouchers) e descontos (Cartão Gold) nos restaurantes aderentes e outros estabelecimentos parceiros.

3. O Cartão permite usufruir de descontos de 10% nos restaurantes aderentes, sobre a refeição do membro, todos os dias da semana, excluindo bebidas, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6, bem como outras que possam constar do Guia. O cartão permite ainda um desconto nos restantes estabelecimentos parceiros, cujo valor estará indicado no Guia.

4. Os Vouchers são intransmissíveis e estão sujeitos às seguintes condições:

- a) O membro tem direito a usufruir de uma refeição gratuita em cada restaurante aderente, todos os dias da semana, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6. Esse direito corresponde, na maioria dos casos, a um desconto apurado como se encontra referido no ponto 5. Assim, a refeição do membro será sempre gratuita, desde que este venha acompanhado. Ou seja, para duas pessoas o desconto será de 50% sobre o total da conta (sem bebidas), para três pessoas será de 33%, para quatro pessoas será de 25%, e assim sucessivamente;
- b) As vantagens previstas nos Vouchers não são acumuláveis com os descontos do Cartão Gold referidas no ponto 3;
- c) A utilização dos Vouchers está, como já foi referido, condicionada a um mínimo de duas pessoas, especificamente o titular do Cartão e pelo menos um acompanhante;
- d) Os benefícios são válidos todos os dias excepto quando existe indicação em contrário nas observações que concernem a cada restaurante, explicitada no Guia;
- e) Apenas é permitida a apresentação de um Voucher por mesa. Aquando da sua apresentação, não poderá ser aplicado o benefício dos 10% de desconto conferido pelo cartão de membro;

FIGURA 22. Brochura do PRC - folha 10, página 20

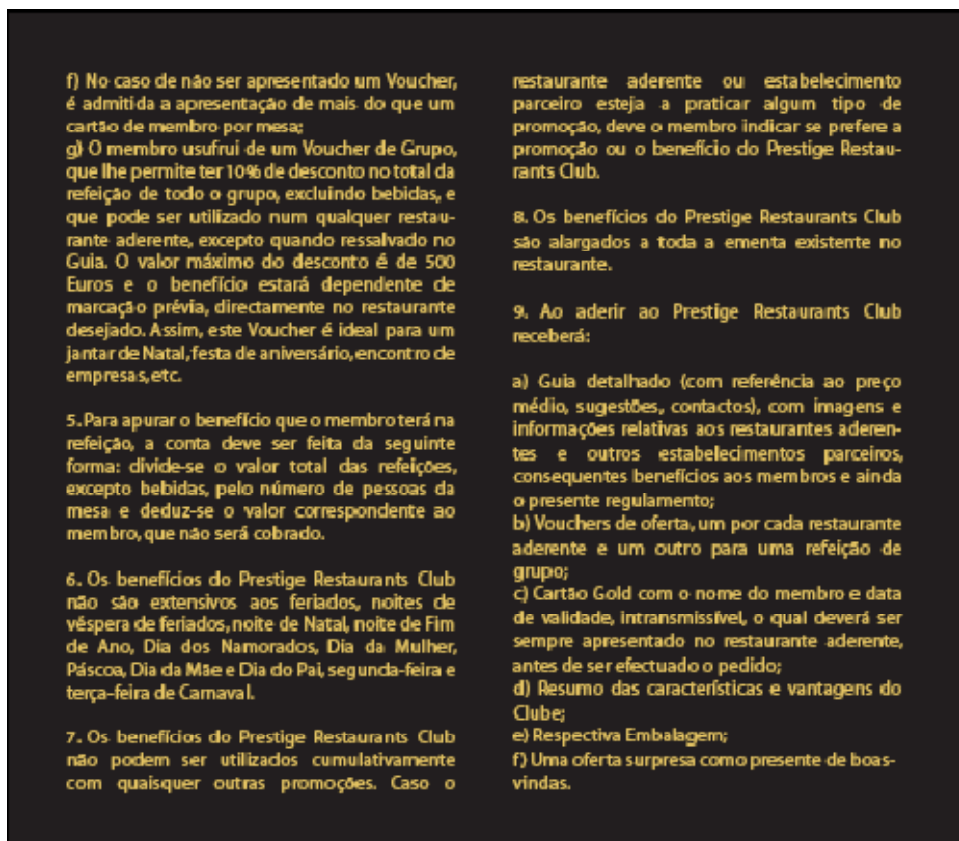


FIGURA 23. Brochura do PRC - folha 11, página 21

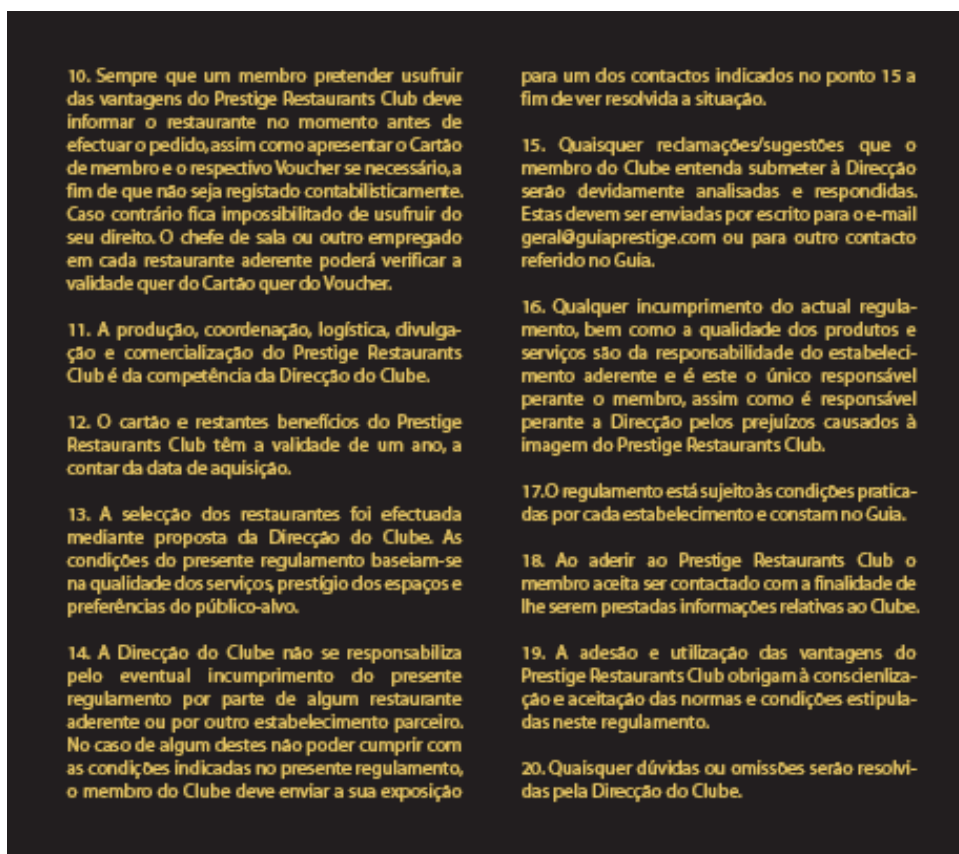


FIGURA 24. Brochura do PRC - folha 11, página 22



FIGURA 25. Brochura do PRC - capa de trás



FIGURA 26. "Voucher" de grupo



FIGURA 27. "Voucher" por restaurante parceiro

Exemplo – Restaurante Bussaco Palace



FIGURA 28. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – capa da frente



FIGURA 29. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 1, página 1



**HIGH CARE CENTER**

### Cuidar para além da aparência

Nesta área tão sensível e pessoal, conhecer as necessidades de quem nos procura e encontrar as soluções cosméticas mais adequadas a cada caso é o nosso objetivo, é o nosso compromisso.

As clínicas de estética High Care Center, com equipamentos e produtos exclusivos, unem as componentes médica e estética, revelando resultados surpreendentes em todo o mundo, nomeadamente no combate à celulite.

Foram nos últimos vários anos de pesquisa para criar e desenvolver o DICT - "Differentiated Cellulite Treatment", método patenteado e único que nos permite tratar a celulite com sucesso garantido.

Na clínica de estética HIGH CARE CENTER de Lisboa poderá ainda encontrar, para além de outros tratamentos de corpo (refirmação, recuperação pós parto, estrias, ...), tratamentos específicos para o rosto, tratamentos de refirmação e de modelação de seios, tratamento inovador na depilação permanente - Fotodpilagem, e uma vasta gama de produtos, fruto de uma pesquisa e de uma investigação cuidadas.

**Depilação permanente - Método**  
solução de resultados superiores,  
a um preço acessível e eficaz seguro.

A técnica HIFER-GARD High Care 4G e o método de estria com o contour3D/4D e ari e 130+40art.

FIGURA 30. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 1, página 2

## Vacustyle

### Pressionando a Celulite

O Vacustyle, baseado em tecnologia espacial, é um equipamento essencial nas clínicas de estética High Care Center, um elemento importante do DICT - "Tratamento Diferenciado da Celulite". Para além do tratamento da celulite, o Vacustyle tem também outras indicações: edemas, linfáticos, varizes, distúrbios circulatórios, pt diabético e distúrbios arteriais.

O tratamento com o Vacustyle é rápido e eficaz.



## Slide Styler

### Drenagem Linfática Pressoterapia eficaz e muito suave

A massagem mecânica pulsada com o Slide Styler do High Care Center é um bálsamo para as pernas com um efeito descongestionante e purificante. Depois do tratamento, as pernas ou braços ficam muito mais leves, e o tecido é melhorado e a pele tonificada.

O Slide Styler permite a técnica de pressão e as técnicas adequadas para as pernas.

O tratamento com o Slide Styler é rápido e eficaz.



## Body Wrapping

### Envolvimento corporal combinado com aromaterapia

O tratamento completo é baseado em dois princípios: Aromaterapia e Compressão. Logo após o tratamento de 60 minutos os resultados são comprovados pela fita métrica, constando a perda de centímetros nas áreas tratadas.

O envolvimento é feito com película adesiva, que ao aplicar os óleos de aromaterapia promove o aumento da vascularização, eliminando a deposição de gordura nas células.



FIGURA 31. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 2, página 3

## SPM

**Poder do vácuo com acção em profundidade**

O SPM é um equipamento extremamente versátil, indispensável em quase todos os tratamentos de rosto e corpo. Foi desenvolvido com base nas mais recentes descobertas médico-cosméticas, combinando a técnica da sucção com a de massagem. O SPM é também muito eficaz no combate dos depósitos de gordura, mesmo nas áreas tipicamente problemáticas, como o duplo queixo e as costas.



A sucção e a massagem de sução proporcionam um acção muito agradável!

## SPM Busto

**Tratamento único e inovador, sem cirurgia, na refinação e modelação dos seios.**

Levantar, modelar e refinar os seios sem intervenção cirúrgica e sem dor? Já é possível com o SPM Busto. O mais recente desenvolvimento do equipamento SPM, especialmente concebido para o tratamento dos seios, torna o busto firme e modelado, como se tivesse sido suavemente levantado.

Quando o funcionamento do SPM Busto, cria um movimento rotatório, aumentando o efeito de rotação e elevando, consequentemente o busto a um nível firme e bem modelado.



Um tratamento suave e agradável que proporciona um contorno muito mais profundo.

## Ridustar

**Com um simples estímulo eléctrico as rugas desaparecem.**

Nas situações em que é necessário um tratamento anti-rugas suave mas de sucesso, o Ridustar tem provado ser extremamente eficaz. Regenera a pele e ajuda na revitalização das estruturas danificadas prematuramente. Os resultados imediatos e o efeito duradouro do tratamento são visíveis desde as primeiras sessões.



Um tratamento suave e agradável que proporciona um contorno muito mais profundo.

FIGURA 32. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 2, página 4

## Iono Care

**Energia que simplesmente se respira**

O Iono Care utiliza como base o ar que respiramos, com o seu conteúdo natural de oxigénio. O oxigénio activo-enriquecido chega directamente a todas as células do corpo melhorando todo o metabolismo celular. Por isso, depois do tratamento, a sensação é de bem-estar e de boa forma.

Com Iono Care pode relaxar e ao ficar também mais saudável e com mais energia.



## Cuidado masculino

**Tratamentos e produtos para o homem de hoje**

Grande parte dos produtos e tratamentos existentes nas clínicas de estética High Care Center são também indicados para o homem, sem nunca esquecer que, para além da aparência, a saúde e o bem-estar são essenciais. A eficácia dos resultados obtidos são a melhor resposta que podemos dar ao homem que procura soluções estéticas para o seu cuidado diário.



## Produtos exclusivos

**Eficácia comprovada e segurança total**

Desde 1992 que o nosso departamento de investigação se tem aplicado com dedicação e know-how no desenvolvimento de uma vasta linha de produtos exclusivos. A nossa vasta gama de produtos inclui produtos específicos para o rosto e corpo e suplementos alimentares.

Produtos de alta qualidade que asseguram maior estado de saúde e proteção.

**"DOOR TO LIFE"**  
A mais inovadora gama de produtos "Door to Life", que assegura a saúde e o bem-estar através de um equilíbrio físico e mental resultando que se decidem com o Door®.

**"WELL CARE"**  
Suplemento alimentar para um corpo mais saudável.



FIGURA 33. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 3, página 5

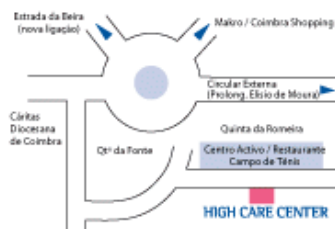
Visite uma clínica de estética HIGH CARE CENTER e usufrua dos mais inovadores e eficazes conceitos médico-cosméticos, com toda a segurança, sem necessitar de cirurgia e experimentando uma total sensação de bem-estar num ambiente discreto e relaxante.

Sinta-se bem consigo. Veja o que podemos fazer por si!



**HIGH CARE CENTER COIMBRA**

Quinta da Romeira, Lote 5 - 3030-116 Coimbra  
Tel: 239 406 226 - Fax: 239 406 227 - E-mail: high-care.coimbra@high-care.pt



[www.high-care.pt](http://www.high-care.pt)

FIGURA 34. Brochura da clínica de estética "High Care Center" – folha 3, página 6

<p><b>Limpeza de Pele</b></p> <p>50% Desconto</p> <p><i>Voucher</i> </p>	<p><b>Massagem Relaxamento</b></p> <p>50% Desconto</p> <p><i>Voucher</i> </p>
<p><b>Pacote de Tratamentos Corpo ou Rosto</b></p> <p>50% Desconto (Inclui Produtos Gabinete)</p> <p><i>Voucher</i> </p>	<p><b>Sessões Depilação Definitiva</b></p> <p>50% Desconto</p> <p><i>Voucher</i> </p>

**FIGURA 35.** Brochura da clínica de estética "High Care Center" – capa de trás



#### 4.3.3.1.3. Serviço prestado aos restaurantes parceiros

Os parceiros irão beneficiar de publicidade gratuita, da associação a um produto de prestígio, que trará mais clientes de classe média alta e alta, que uma vez satisfeitos irão voltar mais vezes e do aumento de afluência de clientes nos momentos mais fracos, com a venda de um maior número de refeições, de serviços de estética e de produtos, o que irá atrair mais clientes e conduzir à diluição dos custos fixos e de exploração.

No caso particular dos restaurantes crescem outras vantagens, que decorrem da aplicação de descontos superiores a 10%, apenas uma vez por ano por cada "kit" vendido e quando o membro se fizer acompanhar pelo menos de outra pessoa. A aplicação de todos os descontos exclui as bebidas, produtos que garantem uma maior margem na indústria.

#### 4.3.3.2. Comparação com a concorrência

A nível regional, a área de negócio da PRC não tem qualquer concorrência. Os segmentos de mercado seleccionados no âmbito do clube não têm acesso no mercado a uma solução alternativa. Os serviços nesta área de negócio são recentes e apresentam um elevado grau de concentração, em apenas duas empresas. Os concorrentes directos do PRC, a "Appetites de Portugal" e o "Lifecooler Discount Book", têm um foco nacional e não apresentam qualquer solução regional, que se enquadre ou seja rival do serviço oferecido pelo PRC.



---

O estabelecimento de parcerias com os melhores restaurantes da região, através da assinatura de um contrato em regime de exclusividade, permite excluir a possibilidade de aparecimento de um conceito concorrente.

### 4.3.3.3. Literatura de vendas

#### 4.3.3.3.1. “Newsletter” – restaurantes

##### **Exmo. Sr. Gerente**

O seu restaurante foi escolhido para integrar uma pequena lista de estabelecimentos de prestígio que dão sabor à região de Coimbra. Assim, poderá pertencer ao Prestige Restaurants Club, um Clube dirigido a um grupo reservado de pessoas, cuja entrada é feita apenas por recomendação.

Tem como objectivo promover e divulgar espaços de restauração seleccionados na zona de Coimbra, proporcionando vantagens aos membros do clube aquando da utilização dos serviços desses espaços de restauração. Esta abordagem tem colhido amplo sucesso em muitos outros países e chega agora a Coimbra, propondo-se ser o melhor parceiro dos bons restaurantes.

##### **AS 6 PRINCIPAIS VANTAGENS**

###### **PERMITE COMBATER AS QUEBRAS**

Felizmente os bons restaurantes têm sempre bons clientes. Mas também é certo que há alturas consideradas mais fracas, em que as mesas vazias tiram cor ao restaurante e repelem os clientes. Sabemos também que a hora de almoço e a hora de jantar trazem diferente afluência. Este Clube trará mais movimento à sua casa, combatendo desta forma as quebras, diluindo os custos fixos e de exploração.

###### **É UM PRODUTO DE PRESTÍGIO**

Os membros deste Clube privado pertencem, essencialmente, às classes média e alta. A entrada de membros apenas pode ser feita por recomendação. Assim, podemos inferir que o Clube contribuirá para que o restaurante seja bem frequentado. E satisfeitos, os clientes poderão voltar mais vezes.

###### **O CLUBE SELECIONOU OS MELHORES RESTAURANTES, ENTRE OS QUAIS O SEU**

A selecção dos restaurantes foi efectuada mediante proposta da Direcção do Clube, baseando-se na qualidade dos serviços, prestígio dos espaços e preferências do público-alvo.

###### **O MEMBRO SÓ TERÁ DESCONTO SE VIER ACOMPANHADO**

---

O membro do Clube só poderá beneficiar do “voucher” se vier acompanhado. Vejamos a simulação: para duas pessoas o desconto será de 50%, para três pessoas será de 33%, para quatro pessoas será de 25%, para cinco será de 20%, para 6 será de 16%, e assim sucessivamente. Ao voltar, o cliente terá um desconto simbólico de 10% com a apresentação do cartão gold.

#### **BEBIDAS NÃO INCLUÍDAS**

Se é certo que o membro beneficiará de um desconto sobre a sua factura, este valor não se aplica às bebidas, tornando o conceito ainda mais atractivo para o restaurante.

#### **PUBLICIDADE GRATUITA**

No Guia, no Site, em campanhas pontuais que possam existir, aparecerá uma apresentação do restaurante e do que mais importa reter. Será colocado um pequeno autocolante na porta, indicando que é parceiro do Prestige Restaurants Club.

#### **A Direcção do Clube**

### 4.3.3.3.2. “Newsletter” – membros

O **PRESTIGE RESTAURANTS CLUB** reúne os MELHORES RESTAURANTES DA REGIÃO DE COIMBRA e proporciona aos seus MEMBROS, múltiplos DESCONTOS E BENEFÍCIOS, nos serviços prestados pelos restaurantes associados.

#### **LISTA DE RESTAURANTES ASSOCIADOS**

1. Arcadas, Quinta das Lágrimas
2. Bussaco Palace
3. Gengibre
4. L ámphitryon
5. Magistrado
6. Marques de Marialvas
7. Quinta da Romeira
8. Repasto do Evaristo
9. Conde de Cantanhede
10. Forte de Santa Catarina
11. Japonês
12. Manuel Júlio
13. Scala
14. Gauchão
15. Tem Tem
16. Zé Carioca
17. Casa Arménio

- 
18. Giuseppe e Joaquin
  19. Itália
  20. Porquinho
  21. Ida e Volta
  22. Mcguls

A adesão ao Prestige Restaurants Club pressupõe a aquisição do **KIT DE MEMBRO**, com um pequeno investimento de 55 euros, que permite um **BENEFÍCIO TOTAL SUPERIOR A 2000 EUROS**.

O kit de sócio é **VÁLIDO POR UM ANO** e é constituído por:

- **22 "VOUCHERS"**, 1 "voucher" por restaurante associado – **DESCONTO DE 50%**, se o titular se fizer acompanhar por 1 pessoa; **desconto de 33%**, se se fizer acompanhar por 2 pessoas; **desconto de 25%**, se se fizer acompanhar por 3 pessoas; e assim, sucessivamente, com excepção das bebidas.

Refeições grátis – **RETORNO DE 478 EUROS**

- **1 "VOUCHER" DE GRUPO – DESCONTO DE 10%** na conta total do grupo, com excepção das bebidas, num restaurante associado à sua escolha;

Maximizando o benefício – **RETORNO DE 500 EUROS**

- **CARTÃO PRESTIGE DE IDENTIFICAÇÃO PESSOAL – DESCONTO DE 10%** na conta do membro, com excepção das bebidas, em qualquer restaurante associado; **DESCONTO DE 5%** nos artigos adquiridos na **LOJA DOM VINHO**; os benefícios proporcionados pelo cartão não são acumuláveis com outras promoções e descontos.

2.ª visita a cada um dos restaurantes – **RETORNO DE 48 EUROS**

- **OFERTA ESPECIAL, 4 "VOUCHERS" – DESCONTO DE 50%** em serviços prestados pela **HIGH CARE CENTER**.

Maximizando o benefício - **RETORNO DE 1000 EUROS**

**EM APENAS 3 REFEIÇÕES PODEM RECUPERAR O INVESTIMENTO INICIAL.**

A **COMPRA DE MAIS DO QUE 1 KIT DE MEMBRO** permite ao associado usufruir de um desconto especial:

- na compra de **2 KIT'S**, o membro usufrui de um DESCONTO TOTAL DE 10 EUROS (preço por kit - 50 euros);

- na compra de **5**, o membro usufrui de um DESCONTO TOTAL DE 50 EUROS (preço por kit - 45 euros);

- na compra de **10**, o membro beneficia de um DESCONTO TOTAL DE 150 EUROS (preço por kit - 40 euros).

## 4.3.4. Análise de mercado

A decisão de compra do consumidor individual é muito influenciada pelos meios ambiente cultural, social e familiar. Em relação ao meio ambiente cultural, é importante considerar o conjunto de valores, crenças, preferências e gostos que são passados de geração em geração. Em relação ao meio ambiente social, importa perceber o fenómeno da necessidade das pessoas se associarem a grupos ao longo da vida, que podem ser de diferentes tipos (grupos de vizinhança, de escola, de amizade), dos quais adquirem status, posição relativa do indivíduo no interior do grupo, e um papel, o que os membros do grupo esperam dos indivíduos que fazem parte dele. Um dos grupos mais importantes e mais decisivos no comportamento do consumidor é a família.

O gosto pela gastronomia é uma marca cultural que identifica e une o povo português. A comprovar esta situação, o XIV Governo Constitucional reconheceu na Resolução de Conselho de Ministros n.º 96/2000, a gastronomia tradicional como um bem imaterial do património cultural português.

Nos últimos tempos, o aparecimento em crescendo de novas confrarias, com muitos associados e seguidores, atesta também a importância e o valor da gastronomia, no panorama nacional. O próprio turismo gastronómico constitui uma franja importante do turismo interno.

O encontro à mesa constitui a forma privilegiada usada pela maioria dos portugueses para reunir e conviver com colegas de trabalho, família e/ou amigos, em diferentes ocasiões e pelas mais variadas razões e mesmo em contexto de trabalho, para realizar negócios, nas diferentes áreas de actividade económica. A procura regular de estabelecimentos de restauração está enraizada na rotina e nos hábitos dos portugueses, faz parte do estilo de vida e representa um custo assinalável no orçamento das famílias e das empresas.

### 4.3.4.1. Estratégia de segmento de mercado

O PRC tem um foco muito bem definido compreendido pelo conjunto de pessoas que almoçam e/ou jantam em restaurantes de segmento médio, 1 a 2 vezes por mês e das pessoas que apreciam restauração de qualidade, das pessoas que valorizam aspectos económicos; e das pessoas que residam/trabalhem na capital de distrito ou concelhos limítrofes.

O foco do PRC abrange os grupos de pessoas que frequentam regularmente estabelecimentos de restauração, na área de influência do serviço prestado pelo clube, nomeadamente os homens de negócios, os casais, as famílias e os grupos de amigos.

O PRC pretender atrair pessoas classe média a alta, numa faixa etária entre os 25 e os 50 anos. A exclusão das pessoas com menos de 25 anos justifica-se pela enorme diferença de valores, expectativas, necessidades e estilos de vida. As pessoas com mais do que 50 anos foram

também excluídas, dado que são normalmente mais resistentes a novidades e têm vidas mais sedentárias, apesar de disporem de mais tempo livre e de mais recursos financeiros.

## 4.3.4.2. Segmento de mercado

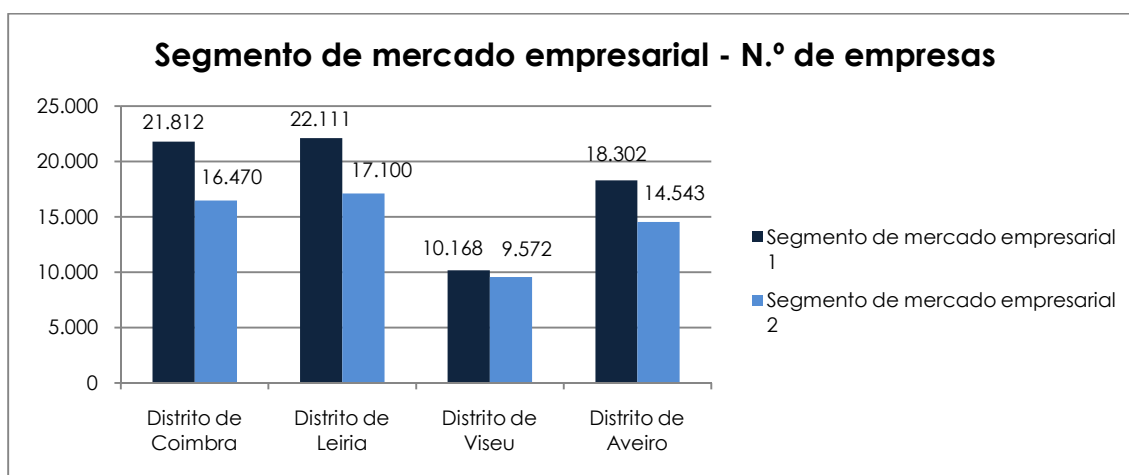
O “target” do PRC pode ser dividido em dois tipos, de acordo com o canal: o empresarial e o dedicado.

### 4.3.4.2.1. Canal empresarial – empresas com sede na área de influência do serviço prestado pelo PRC

Os dados estatísticos utilizados na determinação quantitativa do “target” empresarial foram retirados do estudo anual de 2006 do Sistema de Contas Integradas das Empresas, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística.

De indústria para indústria existem claras diferenças na forma como se processam as negociações com fornecedores e clientes. Se nalgumas indústrias há um hábito enraizado de marcar encontros à mesa, noutras nem sequer faz sentido. Assim, o potencial comercial do “target” empresarial pode ser dividido em dois tipos, de acordo com a área de actividade económica. Podemos considerar o segmento de mercado empresarial 1, com um potencial elevado, constituído pelas indústrias extractivas e transformadoras, da construção, das actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas, da saúde e acção social e das outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais. Por outro lado, com um potencial pequeno a médio temos o segmento de mercado empresarial 2 constituído pelas indústrias da pesca, da produção e distribuição de electricidade, gás e água, do comércio por grosso e a retalho; da reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico, do alojamento e da restauração, do transporte, armazenagem e comunicações e da educação (**GRÁFICO 1**).

**GRÁFICO 1.** Segmento de mercado empresarial, de acordo com a região



#### 4.3.4.2.1.1.

### Distrito de Coimbra

A área de influência do serviço prestado pelo PRC, no distrito de Coimbra inclui os concelhos da região do Baixo Mondego, com exclusão do município de Mira, os concelhos de Anadia e Mealhada da região do Baixo Vouga, e os concelhos da Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares da região do Pinhal Interior Norte.

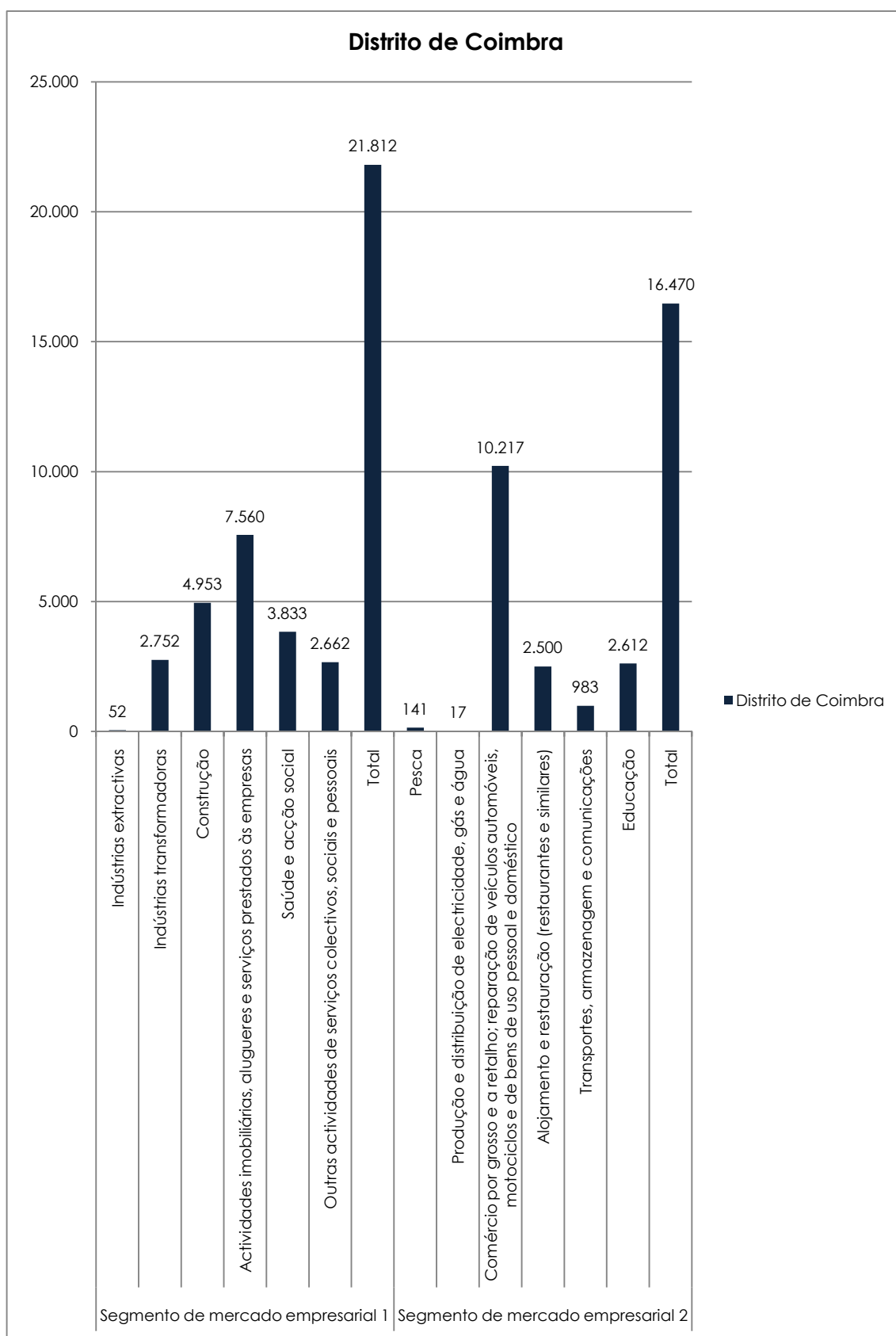
Como os dados estatísticos neste estudo são apresentados por região, decidimos considerar como “target” empresarial, o universo total de empresas com sede na região do Baixo Mondego, 38.282 empresas. Com esta assumpção arbitrária, estamos a assumir que o número total de empresas com sede no município de Mira equivale ao somatório das empresas com sede nos municípios de Anadia, Mealhada, Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares. A opção tomada pretende dar uma grande margem de segurança ao estudo, uma vez que na realidade, o somatório do número total de empresas com sede nos concelhos de Anadia, Mealhada, Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares é superior ao número total de empresas com sede no concelho de Mira.

O segmento de mercado empresarial 1 é constituído por um universo total de 21.812 empresas, enquanto o segmento de mercado empresarial 2 é constituído por um número total de 16.470 empresas. A **TABELA 8** e o **GRÁFICO 2** resumem a informação sobre o “target” empresarial no distrito de Coimbra.

**TABELA 8.** Empresas com sede na região do Baixo Mondego por actividade económica, de acordo com o potencial comercial.

<b>Potencial comercial elevado – Segmento de mercado empresarial 1</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Indústria extractiva	52
Indústria transformadora	2.752
Construção	4.953
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	7.560
Saúde e acção social	3.883
Actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	2.662
<b>Total</b>	<b>21.812</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado empresarial 2</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Pesca	141
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	17
Comércio a grosso e a retalho; da reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico	10.217
Alojamento e restauração	2.500
Transporte, armazenagem e comunicações	983
Educação	2.612
<b>Total</b>	<b>16.470</b>

**GRÁFICO 2.** Empresas com sede na região do Baixo Mondego por actividade económica e segmento de mercado.



#### 4.3.4.2.1.2.

#### Distrito de Leiria

A área de influência do serviço prestado pelo PRC no distrito Leiria inclui os concelhos de Leiria, Marinha Grande, Batalha, Porto de Mós e Pombal da região do Pinhal Litoral, os concelhos de Nazaré e Alcobaça da região do Oeste e o concelho de Ourém da região do Médio Tejo.

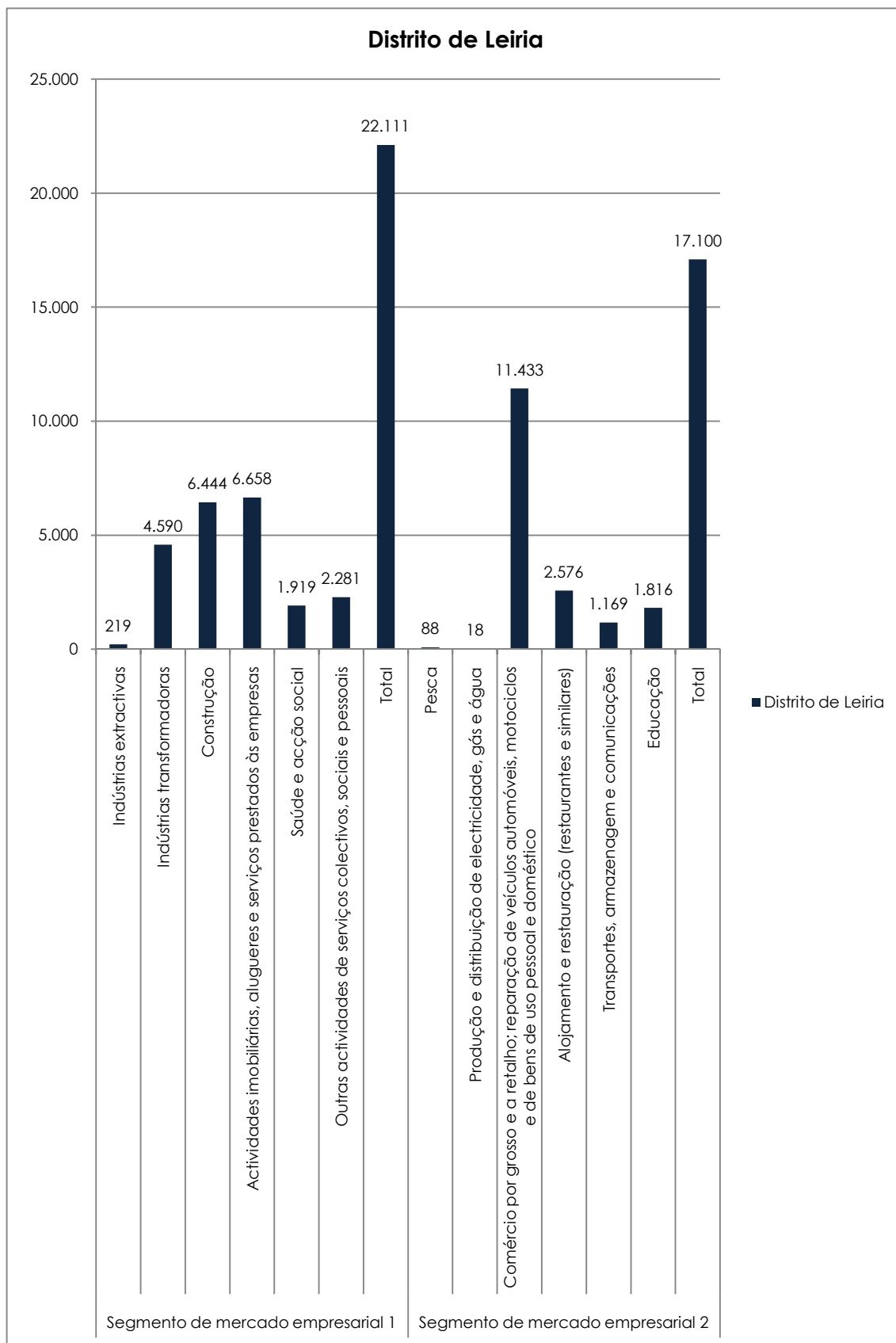
Como os dados estatísticos neste estudo são apresentados por região, decidimos considerar como "target" empresarial, o universo total de empresas com sede na região do Pinhal Litoral, 15% das empresas com sede na região do Pinhal Litoral e 10% das empresas com sede na região do Médio Tejo. A **TABELA 9** e o **GRÁFICO 3** resumem a informação sobre o "target" empresarial, no distrito de Leiria.

**TABELA 9.** Empresas com sede na área de influência do estudo por actividade económica, de acordo com o potencial comercial

<b>Potencial comercial elevado – Segmento de mercado empresarial 1</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Indústria extractiva	$200+111*0,15+27*0,1 = 219$
Indústria transformadora	$3.868+3.485*0,15+1.996*0,1 = 4.590$
Construção	$5.234+5.985*0,15+3.127*0,1 = 6.444$
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	$5.416+6.293*0,15+2.984*0,1 = 6.658$
Saúde e acção social	$1.528+1.869*0,15+1.110*0,1 = 1.919$
Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	$1.730+2.703*0,15+1.460*0,1 = 2.281$
<b>Total</b>	<b>22.111</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado empresarial 2</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Pesca	$21+435*0,15+17*0,1 = 88$
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	$12+28*0,15+15*0,1 = 18$
Comércio a grosso e a retalho; da reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico	$9.048+11.541*0,15+6.536*0,1 = 11.433$
Alojamento e restauração	$1.923+3.043*0,15+1.966*0,1 = 2.576$
Transporte, armazenagem e comunicações	$931+1.204*0,15+574*0,1 = 1.169$
Educação	$1.465+1.680*0,15+992*0,1 = 1.816$
<b>Total</b>	<b>17.100</b>



**GRÁFICO 3.** Empresas com sede na área de influência, por área de actividade económica e segmento de mercado



#### 4.3.4.2.1.3.

#### Distrito de Viseu

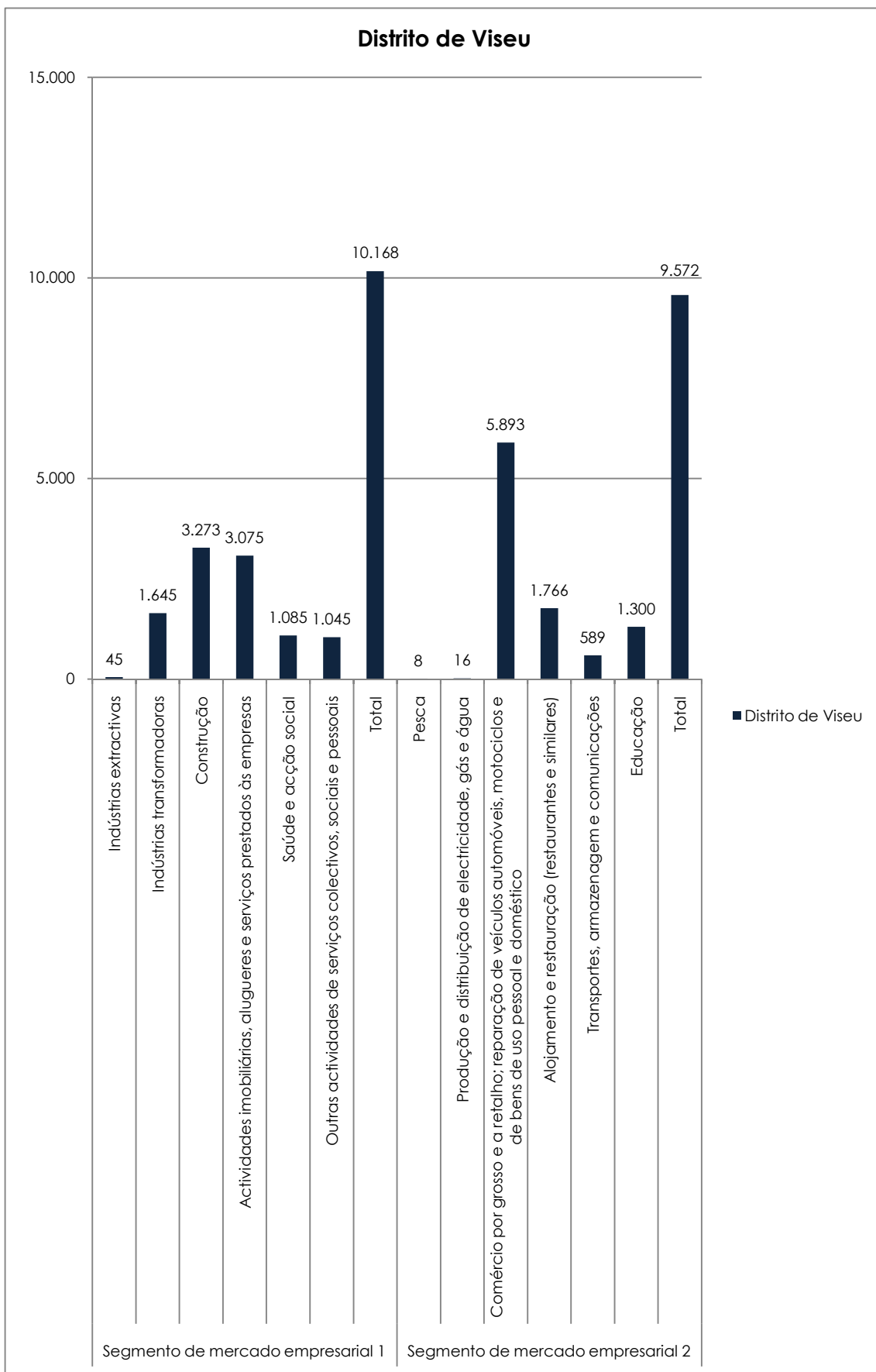
A área de influência do serviço prestado pelo PRC no distrito de Viseu inclui grande parte dos concelhos da região de Dão-Lafões, nomeadamente os municípios de Viseu, Carregal do Sal, Tondela, Vouzela, Oliveira de Frades, São Pedro do Sul, Castro Daire, Vila Nova de Paiva, Sátão, Penalva do Castelo, Mangualde e Nelas.

Como os dados estatísticos neste estudo são apresentados por região, decidimos considerar como “target” empresarial, 80% do universo total de empresas com sede na região de Dão-Lafões, dado que não fazem parte da área em estudo, os concelhos de Aguiar da Beira, Mortágua e Santa Comba Dão. A **TABELA 10** e o **GRÁFICO 4** resumem a informação sobre o “target” empresarial, no distrito de Viseu.

**TABELA 10.** Empresas com sede na área de influência do projecto, no distrito de Viseu, por actividade económica, de acordo com o potencial comercial

<b>Potencial comercial elevado – Segmento de mercado empresarial 1</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Indústria extractiva	$56 \times 0,8 = 45$
Indústria transformadora	$2.056 \times 0,8 = 1.645$
Construção	$4.091 \times 0,8 = 3.273$
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	$3.844 \times 0,8 = 3.075$
Saúde e acção social	$1.356 \times 0,8 = 1.085$
Actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	$1.306 \times 0,8 = 1.045$
<b>Total</b>	<b>10.168</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado empresarial 2</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Pesca	$10 \times 0,8 = 8$
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	$20 \times 0,8 = 16$
Comércio a grosso e a retalho; da reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico	$7.366 \times 0,8 = 5.893$
Alojamento e restauração	$2.207 \times 0,8 = 1.766$
Transporte, armazenagem e comunicações	$736 \times 0,8 = 589$
Educação	$1.625 \times 0,8 = 1.300$
<b>Total</b>	<b>9.572</b>

**GRÁFICO 4.** Empresas com sede na área de influência, por área de actividade económica



#### 4.3.4.2.1.4.

#### Distrito de Aveiro

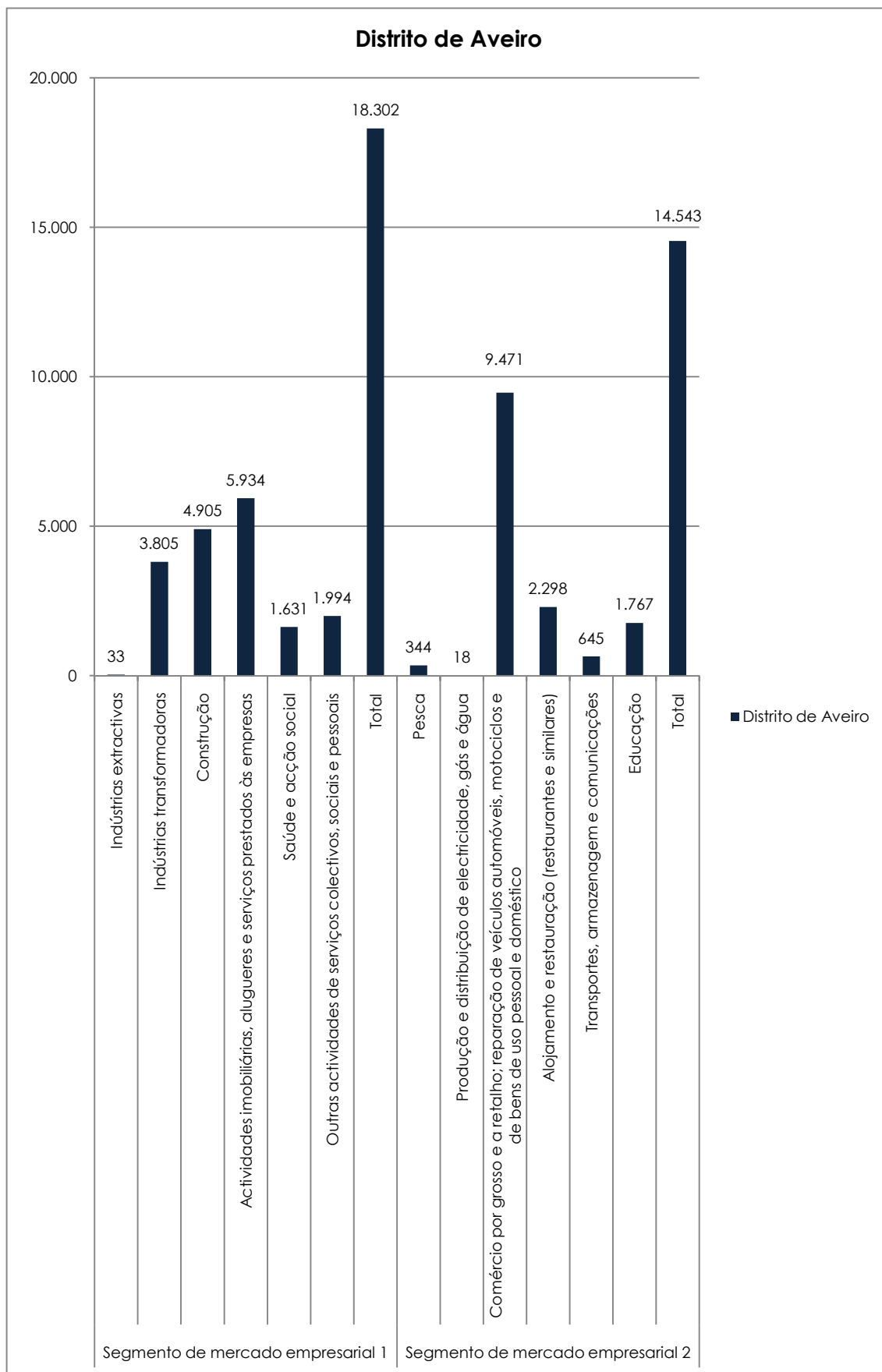
A área de influência do serviço prestado pelo PRC no distrito Aveiro inclui os concelhos da região do Baixo Vouga, nomeadamente os municípios de Aveiro, Vagos, Ílhavo, Oliveira do Bairro, Águeda, Sever do Vouga, Albergaria-a-Velha, Murtosa e Estarreja.

Como os dados estatísticos neste estudo são apresentados por região, decidimos considerar como "target" empresarial, 80% do universo total de empresas com sede na região do Baixo Vouga, dado que não fazem parte da área em estudo, os concelhos de Anadia e Mealhada. A **TABELA 11** e o **GRÁFICO 5** resumem a informação sobre o "target" empresarial, no distrito de Aveiro.

**TABELA 11.** Empresas com sede na área de influência do projecto, no distrito de Aveiro, por actividade económica, de acordo com o potencial comercial

<b>Potencial comercial elevado – Segmento de mercado empresarial 1</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Indústria extractiva	41*0,8 = <b>33</b>
Indústria transformadora	4.756*0,8 = <b>3.805</b>
Construção	6.131*0,8 = <b>4.905</b>
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	7.418*0,8 = <b>5.934</b>
Saúde e acção social	2.039*0,8 = <b>1.631</b>
Actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	2.492*0,8 = <b>1.994</b>
<b>Total</b>	22.877*0,8 = <b>18.302</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado empresarial 2</b>	
Área de actividade económica	Número de empresas
Pesca	430*0,8 = <b>344</b>
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	22*0,8 = <b>18</b>
Comércio a grosso e a retalho; da reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico	11.839*0,8 = <b>9.471</b>
Alojamento e restauração	2.872*0,8 = <b>2.298</b>
Transporte, armazenagem e comunicações	806*0,8 = <b>645</b>
Educação	2.209*0,8 = <b>1.767</b>
<b>Total</b>	18.178*0,8 = <b>14.543</b>

**GRÁFICO 5.** Empresas com sede na área de influência, por área de actividade económica e segmento de mercado



---

#### 4.3.4.2.2. Canal dedicado (particulares)

A quantificação do "target" correspondente ao canal dedicado foi elaborada com base em dados estatísticos recolhidos nos Censos de 2001, pelo Instituto Nacional de Estatística. Apesar de terem decorrido 8 anos, o estudo apresentado é uma aproximação razoável à situação real, uma vez que as mudanças ocorridas na área considerada são pouco significativas.

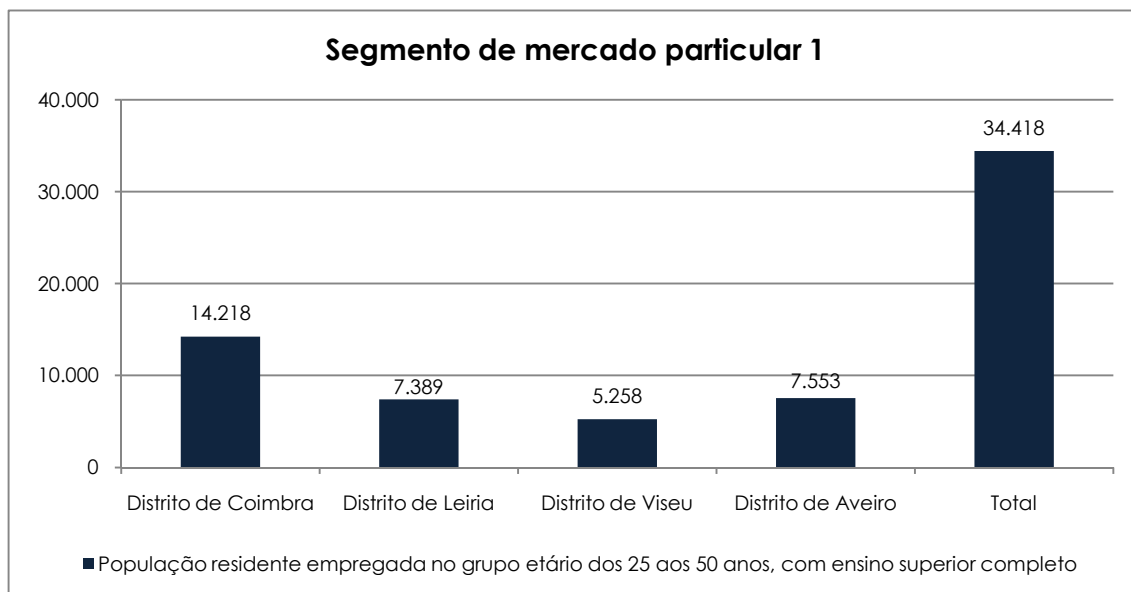
Numa primeira aproximação, podemos considerar que o "target" do canal dedicado do PRC inclui a população residente, na área de influência considerada no âmbito do projecto, com idade compreendida entre os 25 e os 50 anos. Com esta delimitação, estamos a excluir em primeiro lugar, os indivíduos com idade inferior a 25 anos e os indivíduos com idade superior a 50 anos. Os primeiros estão numa fase inicial da vida, ainda não têm autonomia financeira e têm outras prioridades e necessidades, que não são satisfeitas pelo serviço prestado pelo PRC. Os segundos, são normalmente pessoas resistentes ao aparecimento de novos conceitos e regra geral, não se enquadram no estilo de vida promovido pelo PRC. Do grupo remanescente, população residente do grupo etário dos 25 aos 50 anos, ainda teremos de retirar as pessoas com um rendimento bruto inferior a 15.000 euros e as pessoas desempregadas. Após a exclusão dos grupos de pessoas referidos anteriormente, podemos dividir o "target" correspondente às restantes pessoas em dois segmentos de mercado diferentes, em função do potencial comercial. O segmento de mercado particular 1, com um potencial elevado, corresponde ao conjunto de pessoas que se enquadram no estilo de vida promovido pelo PRC, ou seja, pessoas que almoçam ou jantam 1 a 2 vezes por mês, em estabelecimentos de restauração de segmento médio a alto, na companhia de colegas de trabalho, família e/ou amigos. O segmento de mercado particular 2, com um potencial baixo a médio, corresponde ao conjunto de pessoas, que não frequentam assiduamente estabelecimentos de restauração de segmento médio a elevado, mas aspiram pertencer ao clube, considerando o status quo e a diminuição de custos na frequência de restaurantes de qualidade, proporcionada pelos benefícios e descontos disponibilizados aos membros.

##### 4.3.4.2.2.1. Segmento de mercado particular 1 – população residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo

Este segmento de mercado é constituído pelo conjunto de pessoas residentes na área de influência considerada no estudo, com idade compreendida entre os 25 e os 50 anos, pertencentes à classe média a alta e com formação superior.

A determinação quantitativa deste segmento resultou da soma da população residente entre os 25 e os 49 anos, multiplicada posteriormente pela proporção da população residente com o ensino superior completo e subtraída no final da taxa de desemprego de 7,8% apresentada pelo Instituto Nacional de Estatística, no quarto trimestre de 2008 – **GRÁFICO 6**. Os dados referentes ao número de indivíduos por grupo etário e à proporção da população residente com ensino superior completo foram retirados dos Censos de 2001 do Instituto Nacional de Estatística.

**GRÁFICO 6.** Segmento de mercado particular 1, de acordo com a região.



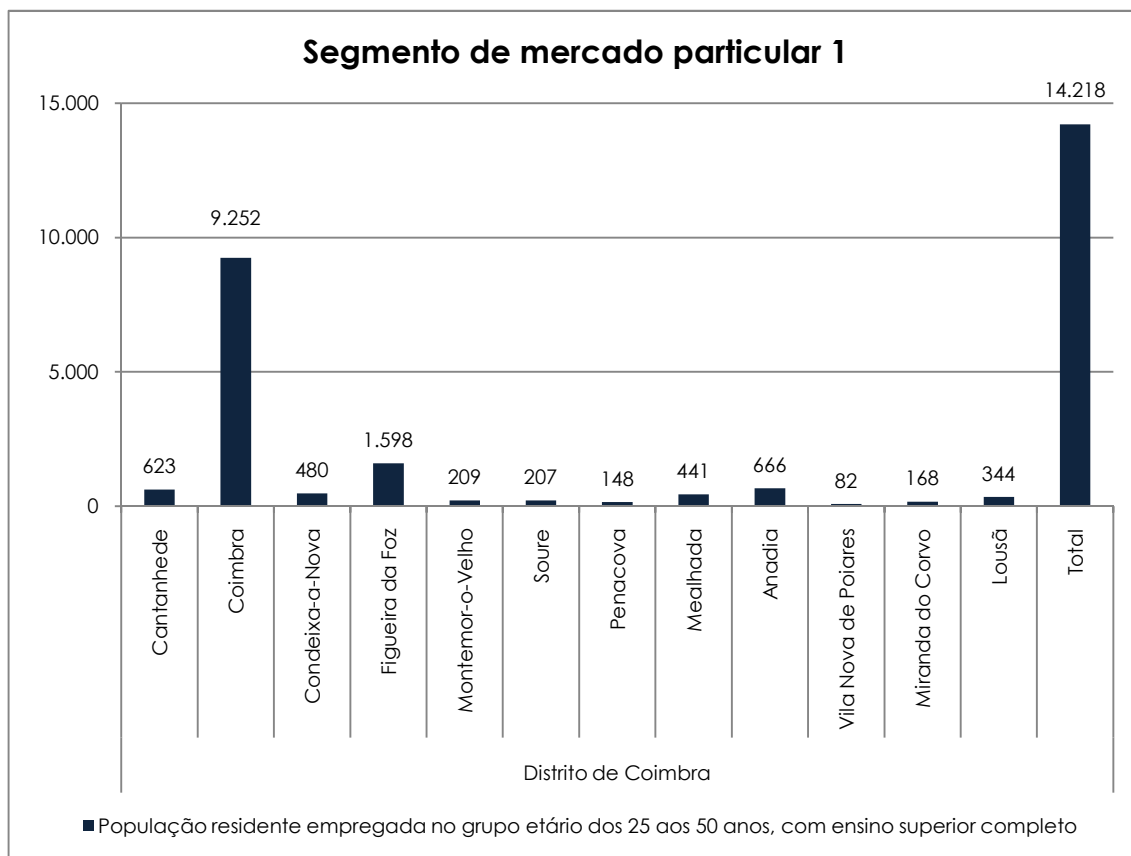
#### 4.3.4.2.2.1.1. Distrito de Coimbra

No distrito de Coimbra, o segmento de mercado particular 1, com um potencial comercial elevado, é constituído por um universo total de 14.218 indivíduos. A **TABELA 12** e o **GRÁFICO 7** caracterizam o "target" particular com elevado potencial, de acordo com o local de residência.

**TABELA 12.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência.

Potencial comercial elevado – Segmento de mercado particular 1	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo	
Concelho	Número de indivíduos
Cantanhede	623
Coimbra	9.252
Condeixa-a-Nova	480
Figueira da Foz	1.598
Montemor-o-Velho	209
Soure	207
Penacova	148
Mealhada	441
Anadia	666
Vila Nova de Poiares	82
Miranda do Corvo	168
Lousã	344
<b>Total</b>	<b>14.218</b>

**GRÁFICO 7.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Coimbra.



#### 4.3.4.2.2.1.2. Distrito de Leiria

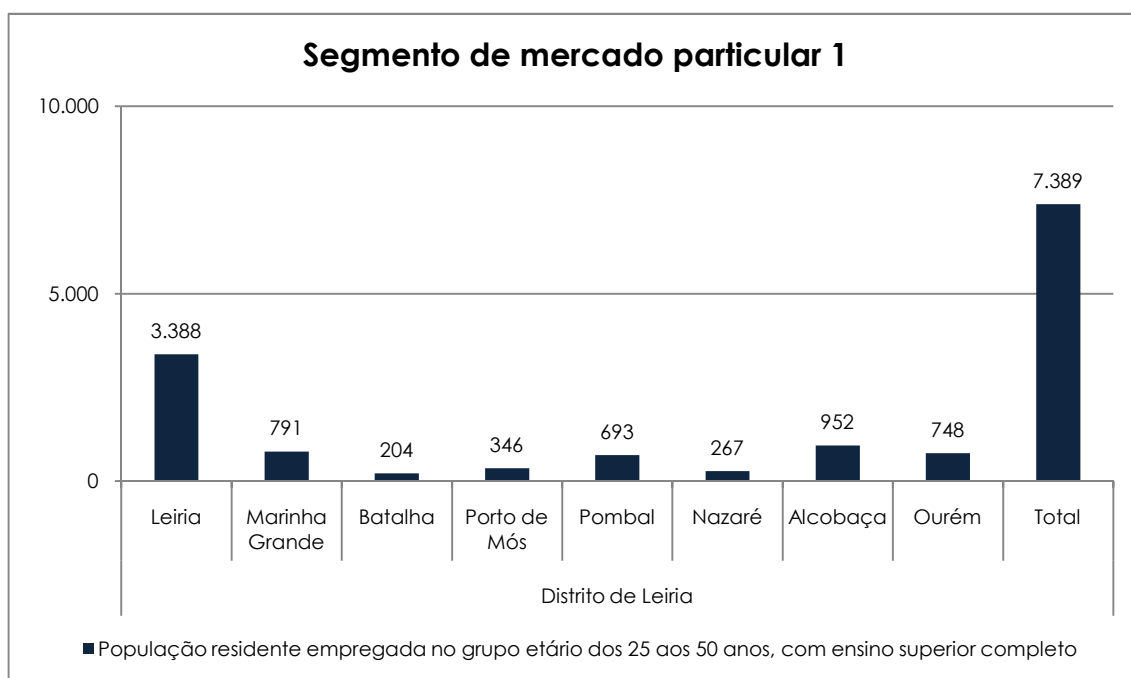
No distrito de Leiria, o segmento de mercado particular 1, com um potencial comercial elevado, é constituído por um universo total de 7.390 indivíduos. A **TABELA 13** e o **GRÁFICO 8** caracterizam o "target" particular com elevado potencial, de acordo com o local de residência.

**TABELA 13.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência.

Potencial comercial elevado – Segmento de mercado particular 1	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo	
Concelho	Número de indivíduos
Leiria	3.388
Marinha Grande	791
Batalha	204
Porto de Mós	346
Pombal	693
Nazaré	267
Alcobaça	952
Ourém	748
<b>Total</b>	<b>7.389</b>



**GRÁFICO 8.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Leiria.



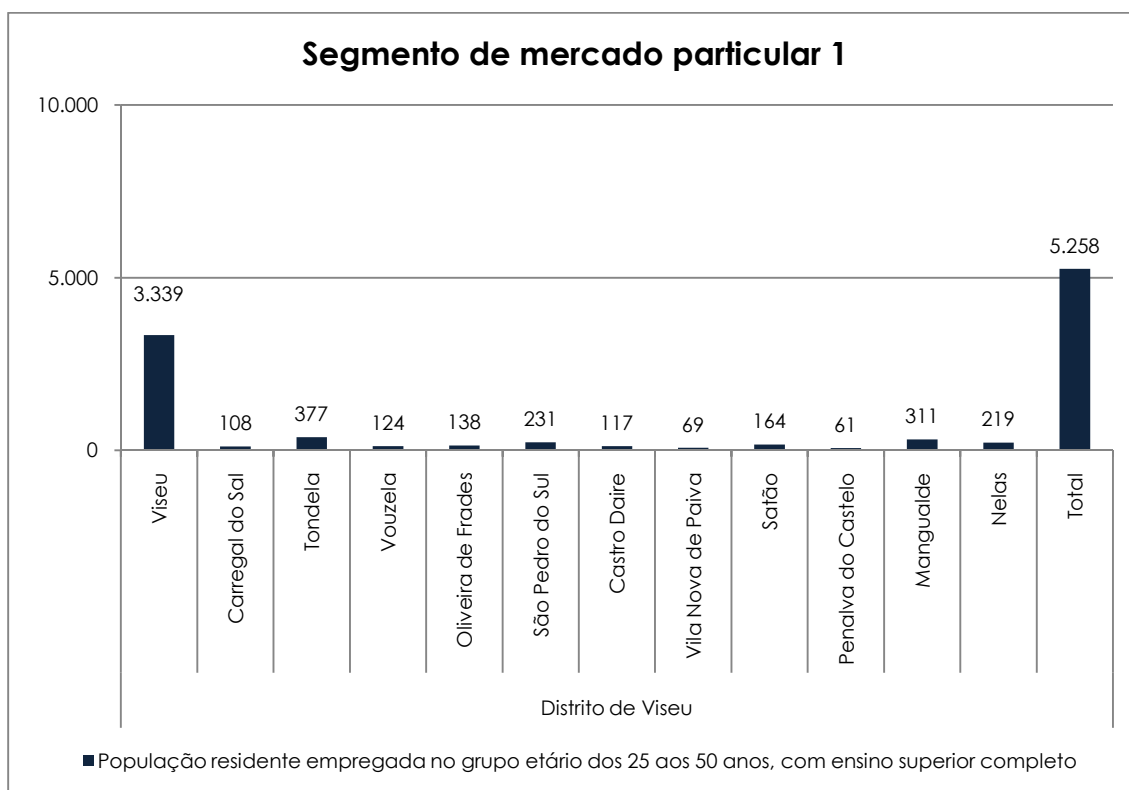
#### 4.3.4.2.2.1.3. Distrito de Viseu

No distrito de Viseu, o segmento de mercado particular 1, com um potencial comercial elevado, é constituído por um universo total de 5.258 indivíduos. A **TABELA 14** e o **GRÁFICO 9** caracterizam o "target" particular com elevado potencial, de acordo com o local de residência.

**TABELA 14.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência.

Potencial comercial elevado – Segmento de mercado particular 1	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo	
Concelho	Número de indivíduos
Viseu	3.339
Carregal do Sal	108
Tondela	377
Vouzela	124
Oliveira de Frades	138
São Pedro do Sul	231
Castro Daire	117
Vila Nova de Paiva	69
Satão	164
Penalva do Castelo	61
Mangualde	311
Nelas	219
<b>Total</b>	<b>5.258</b>

**GRÁFICO 9.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Viseu.



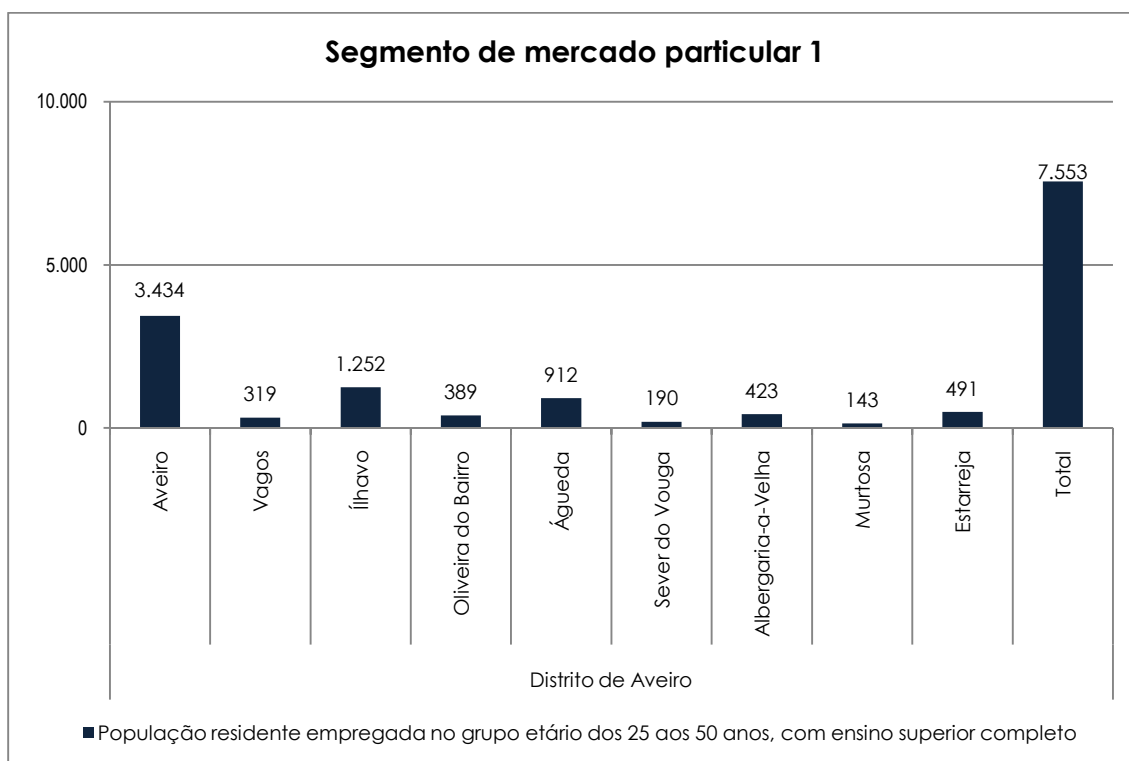
#### 4.3.4.2.2.1.4. Distrito de Aveiro

No distrito de Aveiro, o segmento de mercado particular 1, com um potencial comercial elevado, é constituído por um universo total de 7.553 indivíduos. A **TABELA 15** e o **GRÁFICO 10** caracterizam o “target” particular com elevado potencial, de acordo com o local de residência.

**TABELA 15.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, de acordo com o concelho de residência.

<b>Potencial comercial elevado – Segmento de mercado particular 1</b>	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo	
Concelho	Número de indivíduos
Aveiro	3.434
Vagos	319
Ílhavo	1.252
Oliveira do Bairro	389
Águeda	912
Sever do Vouga	190
Albergaria-a-Velha	423
Murtosa	143
Estarreja	491
<b>Tota</b>	<b>7.553</b>

**GRÁFICO 10.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com ensino superior completo, na área de influência no distrito de Aveiro.

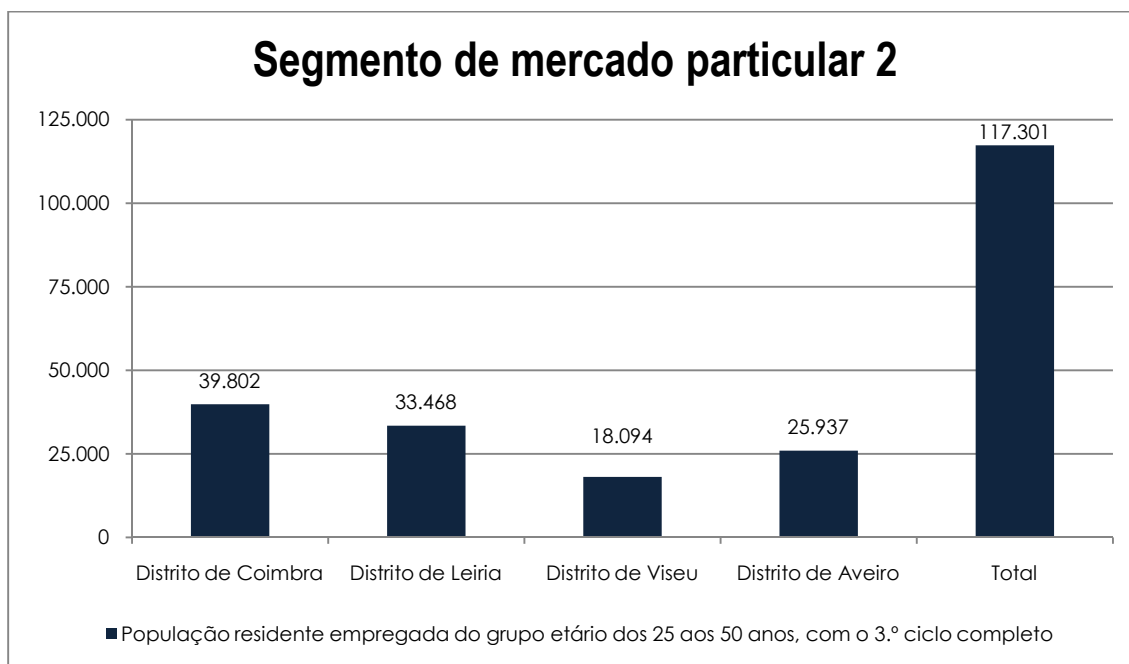


#### 4.3.4.2.2.2. Segmento de mercado particular 2 – população residente empregada no grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo

Este segmento de mercado é constituído pelo conjunto de pessoas residentes na área de influência do estudo, com idade compreendida entre os 25 e os 50 anos, pertencentes à classe média e com o 3.º ciclo completo.

A determinação quantitativa deste segmento resultou da soma da população residente entre os 25 e os 49 anos, multiplicada posteriormente pela proporção da população residente com pelo menos o 3.º ciclo completo, subtraída de seguida da população residente com o ensino superior completo e subtraída no final da taxa de desemprego de 7,8% calculada pelo Instituto Nacional de Estatística, no quarto trimestre de 2008 – **GRÁFICO 11**. Os dados referentes ao número de indivíduos por grupo etário e à proporção da população residente com ensino superior completo foram retirados dos Censos de 2001 do Instituto Nacional de Estatística.

**GRÁFICO 11.** Segmento de mercado particular 2, de acordo com a região.



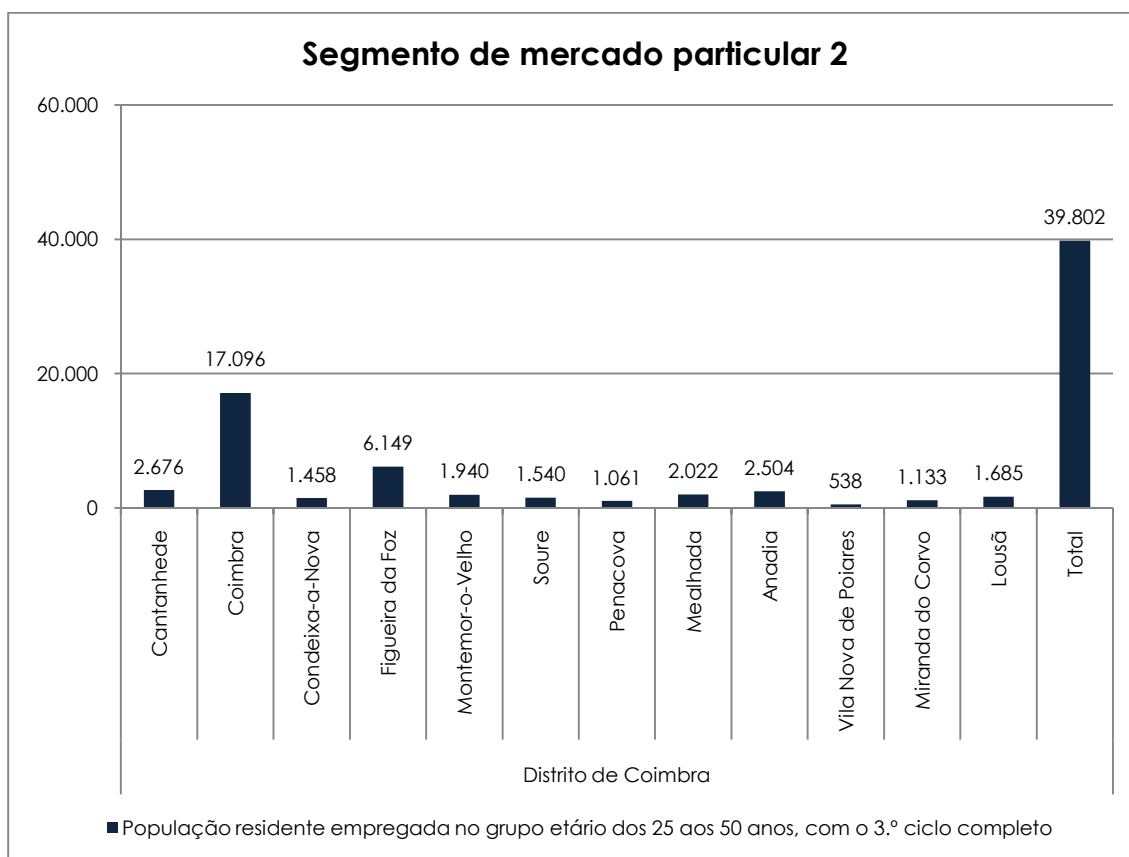
#### 4.3.4.2.2.2.1. Distrito de Coimbra

No distrito de Coimbra, o segmento de mercado particular 2, com um potencial comercial baixo a médio, é constituído por um universo total de 39.802 indivíduos. A **TABELA 16** e o **GRÁFICO 12** caracterizam o “target” particular com elevado potencial, de acordo com o concelho de residência.

**TABELA 16.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial.

Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado particular 2	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo	
Concelho	Número de indivíduos
Cantanhede	2.676
Coimbra	17.096
Condeixa-a-Nova	1.458
Figueira da Foz	6.149
Montemor-o-Velho	1.940
Soure	1.540
Penacova	1.061
Mealhada	2.022
Anadia	2.504
Vila Nova de Poiares	538
Miranda do Corvo	1.133
Lousã	1.685
<b>Total</b>	<b>39.802</b>

**GRÁFICO 12.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Coimbra.



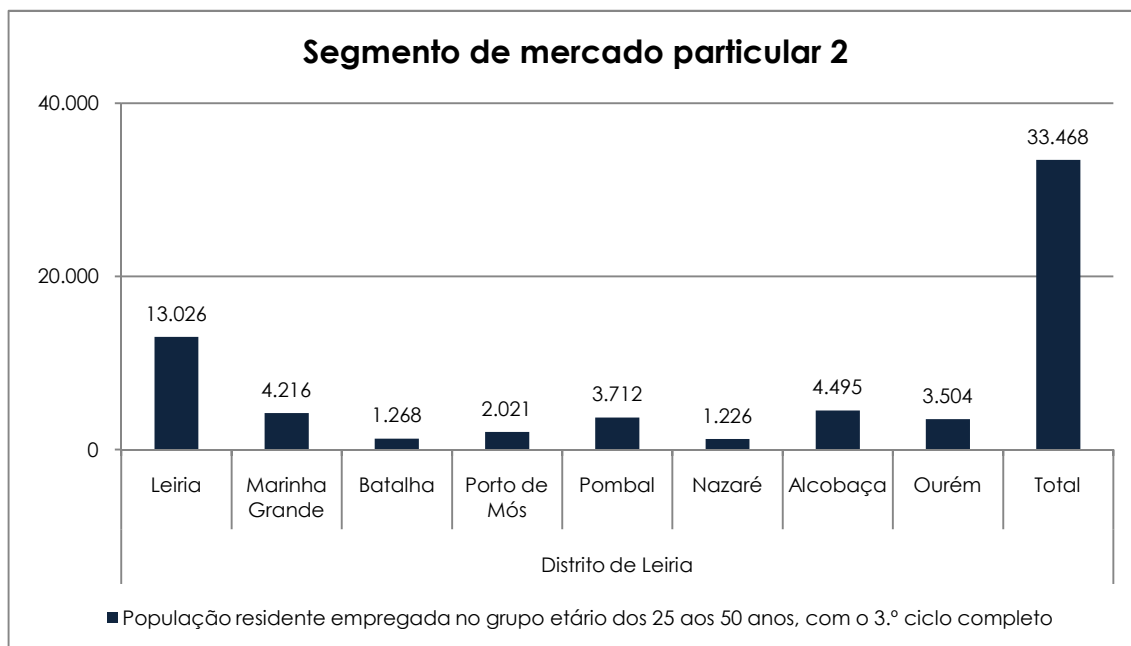
#### 4.3.4.2.2.2. Distrito de Leiria

No distrito de Leiria, o segmento de mercado particular 1, com um potencial comercial baixo a médio, é constituído por um universo total de 36.923 indivíduos. A **TABELA 17** e o **GRÁFICO 13** caracterizam o "target" particular com elevado potencial, de acordo com o concelho de residência.

**TABELA 17.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial.

<b>Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado particular 2</b>	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo	
Concelho	Número de indivíduos
Leiria	13.026
Marinha Grande	4.216
Batalha	1.268
Porto de Mós	2.021
Pombal	3.712
Nazaré	1.226
Alcobaça	4.495
Ourém	3.504
<b>Total</b>	<b>33.468</b>

**GRÁFICO 13.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Leiria.



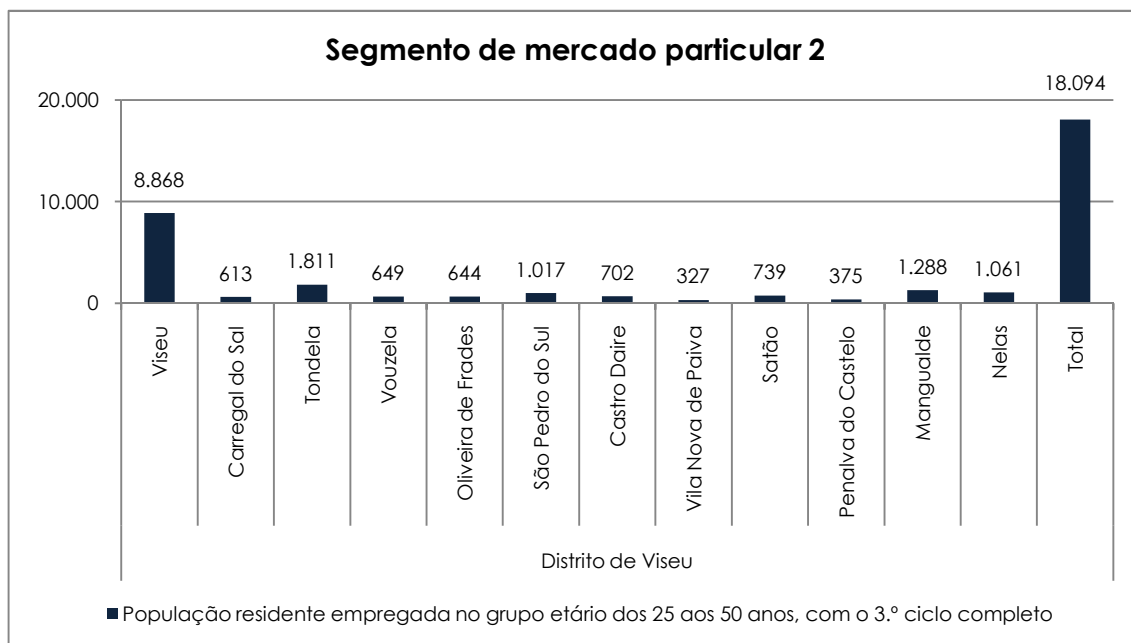
#### 4.3.4.2.2.2.3. Distrito de Viseu

No distrito de Leiria, o segmento de mercado particular 2, com um potencial comercial baixo a médio, é constituído por um universo total de 18.094 indivíduos. A **TABELA 18** e o **GRÁFICO 14** caracterizam o "target" particular com elevado potencial, de acordo com o local de residência.

**TABELA 18.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial.

Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado particular 2	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo	
Concelho	Número de indivíduos
Viseu	8.868
Carregal do Sal	613
Tondela	1.811
Vouzela	649
Oliveira de Frades	644
São Pedro do Sul	1.017
Castro Daire	702
Vila Nova de Paiva	327
Satão	739
Penalva do Castelo	375
Mangualde	1.288
Nelas	1.061
<b>Total</b>	<b>18.094</b>

**GRÁFICO 14.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Viseu.



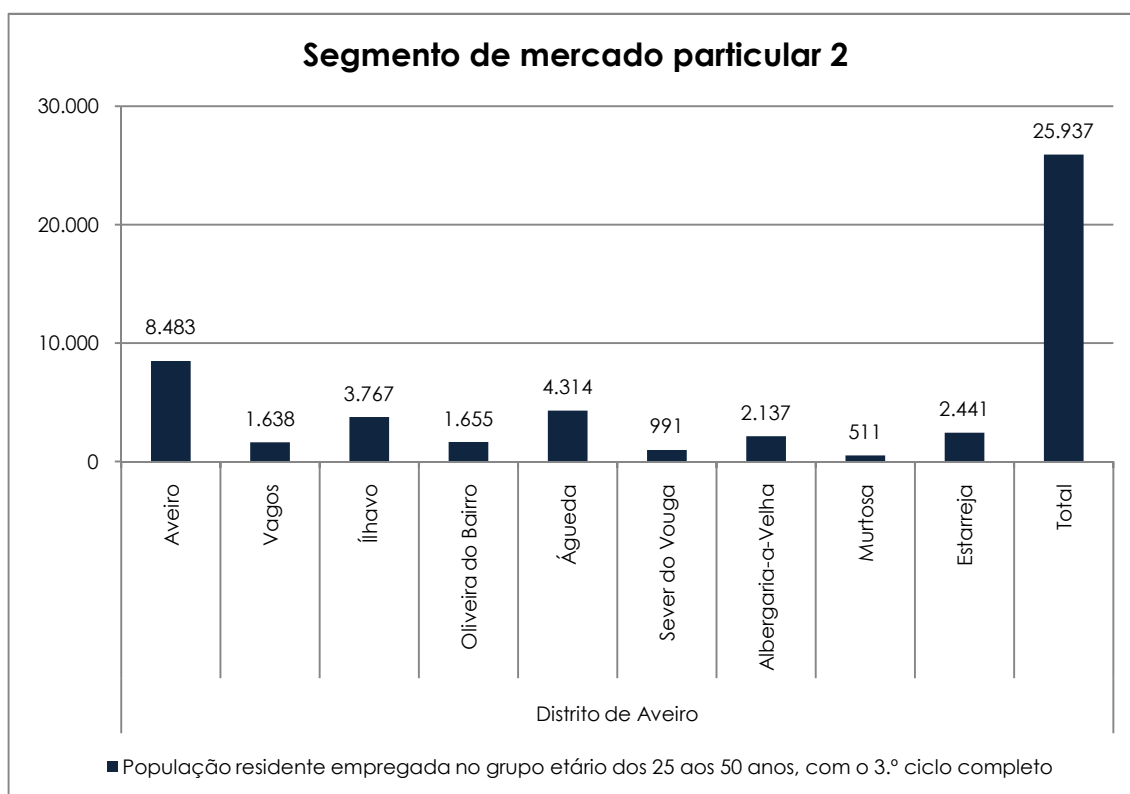
#### 4.3.4.2.2.2.4. Distrito de Aveiro

No distrito de Aveiro, o segmento de mercado particular 2, com um potencial comercial baixo a médio, é constituído por um universo total de 25.937 indivíduos. A **TABELA 19** e o **GRÁFICO 15** caracterizam o “target” particular com elevado potencial, de acordo com o concelho de residência.

**TABELA 19.** População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com pelo menos o 3.º ciclo completo, de acordo com o potencial comercial.

Potencial comercial baixo a médio – Segmento de mercado particular 2	
População residente empregada do grupo etário dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo	
Concelho	Número de indivíduos
Aveiro	8.483
Vagos	1.638
Ílhavo	3.767
Oliveira do Bairro	1.655
Águeda	4.314
Sever do Vouga	991
Albergaria-a-Velha	2.137
Murtosa	511
Estarreja	2.441
<b>Total</b>	<b>25.937</b>

**GRÁFICO 15.** População residente empregada dos 25 aos 50 anos, com o 3.º ciclo completo, na área de influência no distrito de Aveiro.



## 4.3.5. Estratégia e implementação

A estratégia do PRC é simples, pretendemos dar ao público-alvo a possibilidade de usufruírem de serviços de restauração de qualidade, a preços consideravelmente mais baixos.

O foco incidirá no estabelecimento uma forte identidade na comunidade residente. A estratégia por detrás da divulgação do conceito é determinante para a construção de uma boa imagem e para atingir os objectivos previstos no plano. O clube pretende que o sucesso do conceito seja conseguido, principalmente, fruto da publicidade palavra passa palavra (boca-a-boca). Contudo, como o conceito é recente e os objectivos são ambiciosos, o incremento na notoriedade vai ser coadjuvado pelo trabalho da equipa comercial e pelo recurso aos meios de comunicação social (publicação de notícias em jornais e realização de reportagens televisivas) e aos meios de publicidade estática ("outdoors"). Independentemente do meio publicitário utilizado, a mensagem será partilhada e consistirá na explicação de quem somos e do que temos para oferecer aos nossos membros.

### 4.3.5.1. "Swot"

#### 4.3.5.1.1. Pontos fortes

Os principais pontos fortes do PRC são os seguintes:

- ⇒ recursos financeiros – a empresa vai recorrer a capitais próprios, provenientes de entradas de capital dos proprietários, para fazer face às despesas;



- 
- ⇒ acções de formação – a equipa comercial dedicada ao segmento de mercado empresarial frequentará acções de formação regulares, na área comercial;
  - ⇒ serviço de elevada qualidade, eficiente, transparente, responsável e próximo dos clientes;
  - ⇒ clube de prestígio;
  - ⇒ selecção dos restaurantes baseada na preferência do público-alvo;
  - ⇒ oferta de restaurantes muito diversificada ao nível do segmento, tipo de cozinha e localização;
  - ⇒ possibilidade dos seus membros frequentarem regularmente os melhores estabelecimentos de restauração, com uma redução significativa de custos, próxima dos 50%;
  - ⇒ possibilidade dos seus membros acederem aos mais sofisticados tratamentos de saúde e estética, em condições absolutamente excepcionais (50% vs. 10 ou 20%);
  - ⇒ um retorno superior a 2.000 euros disponível aos membros, com um investimento de 55 euros;
  - ⇒ recuperação do investimento após utilização de 2 a 3 “vouchers” de refeições grátis;
  - ⇒ poupança e dinamização da gastronomia regional – os restaurantes beneficiam de publicidade gratuita e da fidelização dos membros do PRC;
  - ⇒ inexistência de concorrência – contratualização dos restaurantes aderentes, em regime de exclusividade;
  - ⇒ economias de escala – expansão do conceito para as regiões de Leiria, Viseu e Aveiro..

#### 4.3.5.1.2. Pontos fracos

Os principais pontos fracos do PRC são os seguintes:

- ⇒ falta de notoriedade da marca – o público-alvo desconhece a existência do conceito;
- ⇒ inexperiência do gestor e das equipas comerciais na indústria;
- ⇒ inexistência de instalações físicas (sede) – motivo de desconfiança junto do público-alvo;
- ⇒ redução da procura dos estabelecimentos de restauração;
- ⇒ dificuldade de fidelizar clientes.

#### 4.3.5.1.3. Oportunidades

As principais oportunidades que se apresentam ao PRC no meio externo, são as seguintes:

- ⇒ crise económica – posicionamento “value for money”
- ⇒ carácter inovador do conceito na região Centro;
- ⇒ enquadramento do conceito com o estilo de vida dos portugueses e com os hábitos e práticas das empresas no território nacional.

#### 4.3.5.1.4. Ameaças

As principais ameaças que se apresentam no meio externo, são as seguintes:

- ⇒ crise económica – retracção no consumo;
- ⇒ desconfiança dos consumidores em relação aos cartões de fidelização.

### 4.3.5.1.5. Análise “Swot”

QUADRO 9. Análise “Swot” do PRC.

		Interna			
Externa		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ recursos financeiros</li> <li>⇒ formação profissional</li> <li>⇒ serviço de elevada qualidade, eficiente, transparente, responsável e próximo dos clientes</li> <li>⇒ economias de escala</li> <li>⇒ clube de prestígio</li> <li>⇒ selecção dos restaurantes baseada na preferência do público-alvo</li> <li>⇒ possibilidade dos seus membros frequentarem regularmente os melhores estabelecimentos de restauração, com descontos próximos dos 50%</li> <li>⇒ possibilidade dos seus membros acederem aos mais sofisticados tratamentos de saúde e estética, em condições absolutamente excepcionais(50% vs. 10 ou 20%)</li> <li>⇒ um retorno superior a 2000 euros disponível aos membros, com um investimento de 55 euros</li> <li>⇒ recuperação do investimento, após utilização de 2 ou 3 “vouchers” de refeições grátis</li> <li>⇒ poupança e dinamização da gastronomia regional</li> <li>⇒ carácter inovador do conceito na região centro</li> <li>⇒ enquadramento do conceito com o estilo de vida dos portugueses e com os hábitos e práticas das empresas no território nacional</li> <li>⇒ inexistência de concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ redução da procura dos estabelecimentos de restauração</li> <li>⇒ dificuldade de fidelizar clientes</li> <li>⇒ crise económica</li> </ul>	Oportunidades	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ oferta de restaurantes muito diversificada ao nível do segmento, tipo de cozinha e localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ falta de notoriedade da marca</li> <li>⇒ inexperiência da equipa de gestão e dos comerciais na indústria</li> <li>⇒ inexistência de instalações físicas</li> <li>⇒ crise económica</li> <li>⇒ desconfiança dos consumidores em relação aos cartões de fidelização</li> </ul>	Ameaças	
		Pontos fortes	Pontos fracos		

### 4.3.5.2. Estratégia de “Marketing”

#### 4.3.5.2.1. Posicionamento do PRC

A estratégia definida pela “Perfect Business”, no âmbito do PRC, segue as tendências do consumidor moderno e permite um duplo posicionamento da marca no mercado: “money for value” e “aspirational”.

Muitos consumidores pensam em valor, em termos de preço e no que conseguem comprar com o seu dinheiro. Com o primeiro posicionamento, o PRC promete ao membro o mesmo valor por menos dinheiro, ou seja, a possibilidade de adquirir os mesmos serviços a um preço significativamente mais baixo.

O status quo do indivíduo dentro de um grupo de referência leva ao aparecimento de três subcategorias: uma que diz respeito ao conjunto de indivíduos que pertencem ao grupo na

---

realidade, outra que engloba os indivíduos que aspiram vir a pertencer ao grupo e uma terceira, dissociativa, em que os indivíduos não se querem identificar com o grupo. Com o segundo posicionamento, o PRC possibilita também a entrada das pessoas que pertencem ao grupo aspiracional. Os benefícios e descontos proporcionados aos membros diminuem consideravelmente os custos dos serviços de restauração de qualidade, abrindo a possibilidade a pessoas com rendimentos inferiores, de adoptarem um novo estilo de vida.

#### 4.3.5.2.1.1. Distrito de Coimbra

A área de influência do PRC no distrito de Coimbra abrange os concelhos de Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Montemor-o-Velho, Penacova e Soure da região do Baixo Mondego, os concelhos de Anadia e Mealhada da região do Baixo Vouga e os concelhos de Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares da região do Pinhal Interior Norte.

##### 4.3.5.2.1.1.1. Segmento de mercado empresarial

No estudo do Instituto Nacional de Estatística de 2006, o número total de empresas por área geográfica foi contabilizado por região (NUTS III). Como a área de influência do PRC no distrito de Coimbra é constituído por concelhos de diferentes regiões, o valor apresentado é aproximado e corresponde ao número total de empresas existentes no Baixo Mondego (38.282).

Da totalidade das empresas, 57% (21.812) pertencem a indústrias que têm por hábito marcar encontros à mesa: extractiva (52), transformadora (2.752), construção (4.953), actividades imobiliárias alugueres e serviços prestados às empresas (7.560), saúde e acção social (3.833) e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (2.662). As restantes, 43% (10.470), pertencem a indústrias onde os encontros à mesa são mais fortuitos: pesca (141), produção e distribuição de electricidade, gás e água (17), comércio por grosso e retalho, reparação de automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico (10.217), alojamento e restauração (2.500), transportes, armazenagem e comunicações (983) e educação (2.612).

##### 4.3.5.2.1.1.2. Segmento de mercado particular

Na área de influência do PRC no distrito de Coimbra residem 415.616 indivíduos, dos quais 36% (147.712 indivíduos) pertencem ao grupo etário dos 25 aos 50 anos. Do grupo considerado apenas 11% (15.508 indivíduos) têm habilitações de nível superior (ensino superior completo) e 29% (43.168 indivíduos) habilitações de nível secundário ou profissional (3.º ciclo completo). Se considerarmos a taxa de desemprego de 7,8%, calculada pelo Instituto Nacional de Estatística para Portugal no último trimestre de 2008, teremos 14.299 indivíduos empregados com o ensino superior completo e 39.802 indivíduos empregados com o 3.º ciclo completo.

O primeiro grupo, constituído por pessoas residentes empregadas com ensino superior completo, enquadra-se no estilo de vida promovido pelo PRC. O segundo grupo, constituído por pessoas residentes empregadas com o 3.º ciclo completo, é mais heterogéneo. A percentagem de pessoas que vai habitualmente almoçar ou jantar fora, pelo menos 1 a 2 vezes por mês, em restaurantes de segmento médio a alta, é claramente inferior. Assim, o potencial comercial do segundo grupo foi classificado de baixo a médio, enquanto o do primeiro grupo foi classificado

de elevado. O segundo grupo pode ser dividido em três subgrupos: um subgrupo constituído pelas pessoas que se enquadram no estilo de vida do serviço apresentado pelo PRC, o grupo aspiracional constituído pelas pessoas que ambicionam vir a ter esse estilo de vida e o grupo dissociativo constituído pelas pessoas que não se querem associar ao conceito. Apenas os dois primeiros subgrupos interessam ao PRC.

**TABELA 20.** Segmento de mercado particular no distrito de Coimbra.

Área de influência do PRC no distrito de Coimbra	Número de indivíduos
População residente	415.616
População residente do grupo etário dos 25 aos 50 anos	147.712
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior completo	15.508
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o 3.º ciclo completo	43.168
<b>Potencial comercial elevado</b>	
População residente empregada entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior	<b>14.299</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio</b>	
População residente empregada entre os 25 anos e 50 anos, com o 3.º ciclo	<b>39.802</b>

#### 4.3.5.2.1.2. Distrito de Leiria

A área de influência do PRC no distrito de Leiria abrange os concelhos da Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós da região do Pinhal Litoral, os concelhos de Alcobaça e Nazaré da região do Oeste e o concelho de Ourém da região do Médio Tejo.

##### 4.3.5.2.1.2.1. Segmento de mercado empresarial

No estudo do Instituto Nacional de Estatística de 2006, o número total de empresas por área geográfica foi contabilizado por região (NUTS III). Como a área de influência do PRC no distrito de Leiria é constituído por concelhos de diferentes regiões, o valor apresentado é aproximado e corresponde ao somatório das empresas com sede no Pinhal Litoral, 15% das empresas com sede no Pinhal Interior Norte e 10% das empresas com sede no Médio Tejo – 39.211.

Da totalidade das empresas, 56% (22.111) pertencem a indústrias que têm por hábito marcar encontros à mesa: extractiva (219), transformadora (4.590), construção (6.444), actividades imobiliárias alugueres e serviços prestados às empresas (6.658), saúde e acção social (1.919) e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (2.281). As restantes, 44% (17.100), pertencem a indústrias onde os encontros à mesa são mais fortuitos: pesca (88), produção e distribuição de electricidade, gás e água (18), comércio por grosso e retalho, reparação de automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico (11.433), alojamento e restauração (2576), transportes, armazenagem e comunicações (1.169) e educação (1.816).

##### 4.3.5.2.1.2.2. Segmento de mercado particular

Na área de influência do PRC no distrito de Leiria residem 363.642 indivíduos, dos quais 37% (132.759 indivíduos) pertencem ao grupo etário dos 25 aos 50 anos. Do grupo considerado apenas 6% (8.015 indivíduos) têm habilitações de nível superior (ensino superior completo) e 33% (36.298 indivíduos) habilitações de nível secundário ou profissional (3.º ciclo completo). Se

considerarmos a taxa de desemprego de 7,8%, calculada pelo Instituto Nacional de Estatística para Portugal no último trimestre de 2008, teremos 7.389 indivíduos empregados com o ensino superior completo e 33.468 indivíduos empregados com o 3.º ciclo completo.

**TABELA 21.** Segmento de mercado particular no distrito de Leiria.

Área de influência do PRC no distrito de Leiria	Número de Indivíduos
População residente	363.642
População residente do grupo etário dos 25 aos 50 anos	132.759
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior completo	8.015
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o 3.º ciclo completo	33.298
<b>Potencial comercial elevado</b>	
População residente empregada entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior	<b>7.389</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio</b>	
População residente empregada entre os 25 anos e 50 anos, com o 3.º ciclo	<b>33.468</b>

#### 4.3.5.2.1.3. Distrito de Viseu

A área de influência do PRC no distrito de Viseu abrange os concelhos de Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, São Pedro do Sul, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela da região do Dão-Lafões.

##### 4.3.5.2.1.3.1. Segmento de mercado empresarial

No estudo do Instituto Nacional de Estatística de 2006, o número total de empresas por área geográfica foi contabilizado por região (NUTS III). Como a área de influência do PRC no distrito de Leiria é constituído por apenas parte dos concelhos da região de Dão-Lafões, o valor apresentado é aproximado e corresponde a 80% das empresas com sede nesta região.

Da totalidade das empresas, 56% (10.168) pertencem a indústrias que têm por hábito marcar encontros à mesa: extractiva (45), transformadora (1.645), construção (3.273), actividades imobiliárias alugueres e serviços prestados às empresas (3.075), saúde e acção social (1.085) e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (1.045). As restantes, 44% (9.572), pertencem a indústrias onde os encontros à mesa são mais fortuitos: pesca (8), produção e distribuição de electricidade, gás e água (16), comércio por grosso e retalho, reparação de automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico (5.893), alojamento e restauração (1.766), transportes, armazenagem e comunicações (589) e educação (1.300).

##### 4.3.5.2.1.3.2. Segmento de mercado particular

Na área de influência do PRC no distrito de Viseu residem 257.244 indivíduos, dos quais 33% (84.055 indivíduos) pertencem ao grupo etário dos 25 aos 50 anos. Do grupo considerado apenas 7% (5.702 indivíduos) têm habilitações de nível superior (ensino superior completo) e 23% (19.623 indivíduos) habilitações de nível secundário ou profissional (3.º ciclo completo). Se considerarmos a taxa de desemprego de 7,8%, calculada pelo Instituto Nacional de Estatística para Portugal no último trimestre de 2008, teremos 5.258 indivíduos empregados com o ensino superior completo e 18.094 indivíduos empregados com o 3.º ciclo completo.

**TABELA 22.** Segmento de mercado particular no distrito de Viseu.

Área de influência do PRC no distrito de Viseu	Número de Indivíduos
População residente	257.244
População residente do grupo etário dos 25 aos 50 anos	84.055
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior completo	5.702
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o 3.º ciclo completo	19.623
<b>Potencial comercial elevado</b>	
População residente empregada entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior	<b>5.258</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio</b>	
População residente empregada entre os 25 anos e 50 anos, com o 3.º ciclo	<b>18.094</b>

#### 4.3.5.2.1.4. Distrito de Aveiro

A área de influência do PRC no distrito de Aveiro abrange os concelhos de Águeda, Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Sever do Vouga e Vagos da região do Baixo Vouga.

##### 4.3.5.2.1.4.1. Segmento de mercado empresarial

No estudo do Instituto Nacional de Estatística de 2006, o número total de empresas por área geográfica foi contabilizado por região (NUTS III). Como a área de influência do PRC no distrito de Leiria é constituído por parte dos concelhos da região do Baixo Vouga, o valor apresentado é aproximado e corresponde a 80% das empresas com sede nesta região.

Da totalidade das empresas, 56% (18.302) pertencem a indústrias que têm por hábito marcar encontros à mesa: extractiva (33), transformadora (3.805), construção (4.905), actividades imobiliárias alugueres e serviços prestados às empresas (5.934), saúde e acção social (1.631) e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (1.994). As restantes, 44% (14.543), pertencem a indústrias onde os encontros à mesa são mais fortuitos: pesca (344), produção e distribuição de electricidade, gás e água (18), comércio por grosso e retalho, reparação de automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico (9.471), alojamento e restauração (2.298), transportes, armazenagem e comunicações (645) e educação (1.767).

##### 4.3.5.2.1.4.2. Segmento de mercado particular

Na área de influência do PRC no distrito de Aveiro residem 278.230 indivíduos, dos quais 37% (102.760 indivíduos) pertencem ao grupo etário dos 25 aos 50 anos. Do grupo considerado apenas 8% (8.192 indivíduos) têm habilitações de nível superior (ensino superior completo) e 27% (28.134 indivíduos) habilitações de nível secundário ou profissional (3.º ciclo completo). Se considerarmos a taxa de desemprego de 7,8%, calculada pelo Instituto Nacional de Estatística para Portugal no último trimestre de 2008, teremos 7.553 indivíduos empregados com o ensino superior completo e 25.937 indivíduos empregados com o 3.º ciclo completo.

**TABELA 23.** Segmento de mercado particular no distrito de Aveiro.

Área de influência do PRC no distrito de Aveiro	Número de Indivíduos
População residente	278.230
População residente do grupo etário dos 25 aos 50 anos	102.760
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior completo	8.192
População residente entre os 25 e os 50 anos, com o 3.º ciclo completo	28.134
<b>Potencial comercial elevado</b>	
População residente empregada entre os 25 e os 50 anos, com o ensino superior	<b>7.553</b>
<b>Potencial comercial baixo a médio</b>	
População residente empregada entre os 25 anos e 50 anos, com o 3.º ciclo	<b>25.937</b>

### 4.3.5.3. Estratégia do preço

Os kit's de membro irão ser comercializados a preços diferentes, mediante a quantidade conjunta adquirida. Para esse efeito foram estabelecidos 4 "pack's", conforme se apresenta na

**TABELA 24.**

**TABELA 24.** Preço dos "kit's" de membro, consoante a quantidade conjunta adquirida.

	Kit's	PVP (€)	Valor / Cartão (€)	Desconto (€)	Desconto (%)
<b>Pack 1</b>	1	55,00	55,00	0,00	0%
<b>Pack 2</b>	2	100,00	50,00	10,00	9%
<b>Pack 3</b>	5	225,00	45,00	50,00	18%
<b>Pack 4</b>	10	400,00	40,00	150,00	27%

Com um pequeno investimento de 55 euros, o membro tem acesso a múltiplos benefícios e descontos, que totalizam um retorno superior a 2000 euros (**TABELA 25**).

**TABELA 25.** Retorno do investimento inicial por "kit"

Rubrica	% de desconto	Valor total (€)	Observações
<u>22 "vouchers" – 1 por restaurante</u>	50% <sup>1</sup>	478	Considerando o preço médio
<u>1 "voucher" de grupo</u>	10% <sup>1</sup>	500	Maximizando o benefício
<u>Cartão "Gold"</u>	10% <sup>1</sup>	48	Assumindo uma 2.ª visita a todos os restaurantes
	5%	5	Aquisição de produtos na loja Dom Vinho (100 €)
<u>4 "vouchers" – "High Care Center"</u>	50%	1000	Considerando o preço médio
<b>Total</b>		<b>2031</b>	

<sup>1</sup> – Bebidas não incluídas.

### 4.3.5.4. Estratégia de promoção

A "Perfect Business" vai usar cinco meios publicitários diferentes no âmbito do PRC, para sensibilizar os potenciais membros. A forma mais valorizada pelo PRC consiste na palavra passa palavra (boca-a-boca), a maneira publicitária mais barata e eficaz.

---

#### 4.3.5.4.1. Equipa Comercial

Considerando a falta de notoriedade do PRC e a necessidade de cumprir com os objectivos estabelecidos, é particularmente importante adoptar formas que permitam atingir rapidamente o público-alvo. A venda pessoal é um serviço personalizado com grande interactividade e confiança entre as partes, o que geralmente permite o desenvolvimento e a manutenção de fortes relações com os clientes. Assim, a "Perfect Business" irá recrutar equipas comerciais para efectuar abordagens directas. Apesar da venda directa de conceitos semelhantes gozar de má reputação, na primeira fase é essencial a utilização desta abordagem. Os comerciais do PRC irão ter à disposição um "dossier" com informação, "flyers" alusivos ao serviço prestado e um "ipod" com a reportagem televisiva, para apoiar o acto da venda.

#### 4.3.5.4.2. Jornal regional

O Diário das Beiras e o Diário de Coimbra tem uma tiragem média aproximada diária de 15.000 exemplares, 11 leitores por jornal, o que perfaz um universo total de 165.000 leitores diários. Semestralmente, a "Perfect Business" irá solicitar a um jornal regional, a publicação de uma notícia exclusiva relacionada com o PRC.

#### 4.3.5.4.3. Televisão nacional

Os telejornais das principais televisões nacionais (RTP1, RTP2, SIC e TVI) estão entre os programas com maior audiência. Anualmente, a "Perfect Business" irá solicitar a uma televisão nacional, a realização de uma reportagem acerca do PRC.

#### 4.3.5.4.4. "Website"

O "website" constituirá um meio barato de divulgação do conceito, onde estarão disponíveis conteúdos do PRC (informações do clube, regulamento, inscrição dos membros, links para os restaurantes e "e-commerce"). No primeiro mês será enviado uma "newsletter" para os endereços electrónicos de pessoas residentes na área de influência do PRC, que fazem parte do "target" (base de dados). Posteriormente, serão enviadas "newsletters" para os membros, para as pessoas inscritas no "website" e para os contactos da base de dados.

#### 4.3.5.4.5. Palavra passa palavra

Os membros do clube serão os melhores vendedores futuros do conceito. Um membro satisfeito irá fazer circular uma opinião positiva e pode aconselhar a aquisição do "kit", no seu círculo de amigos. As opiniões favoráveis ajudam a construir uma imagem da marca forte e sustentada.

#### 4.3.5.4.6. "Outdoors"

Os "outdoors" são meios publicitários com um forte impacto no público-alvo. No ano seguinte à implementação do conceito (2011) será colocado na cidade de Coimbra, 3 "outdoors" exclusivos com publicidade. Após o ano de expansão do conceito para as outras regiões (2011) serão colocados 9 "outdoors" nas cidades de Leiria, Viseu e Aveiro.



---

## 4.3.5.5. Estratégia de vendas

No dia-a-dia, as pessoas compram bens e serviços dos mais variados tipos, não apenas para satisfazerem necessidades, mas também para projectarem imagens favoráveis nos demais. As necessidades podem ser classificadas em dois tipos: patentes ou latentes. No primeiro caso, o consumidor reconhece a necessidade, pode descrever o pretendido, sabe a solução e procura activamente a compra. No segundo caso, o consumidor ignora a existência do produto ou serviço ou desconhece a existência de uma solução para a sua necessidade.

O PRC é um conceito inovador a nível regional, muito recente, sem notoriedade no mercado. O serviço prestado é completamente desconhecido dos consumidores.

### 4.3.5.5.1. 2010

Na fase inicial, a marca apenas irá beneficiar de uma notoriedade residual adquirida na internet através da implementação do site e nos meios de comunicação social, com a emissão de uma pequena reportagem, num canal de televisão nacional e a publicação de uma notícia num jornal regional.

A venda directa é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contacto pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. A utilização desta abordagem ao potencial membro é essencial, estando definido no âmbito do projecto a criação de uma equipa comercial dedicada, com 8 elementos a trabalhar a tempo inteiro, que irá efectuar a venda no segmento de mercado empresarial. Neste segmento são considerados locais prioritários a visitar pelos comerciais, as empresas de construção, as mediadoras imobiliárias, as agências bancárias, as agências de seguros, as agências de viagens, os stands de automóveis, as empresas de aluguer de automóveis, os escritórios de advogados, os consultórios médicos, as clínicas de medicina, os laboratórios de análises clínicas, as empresas farmacêuticas, as farmácias, os cartórios notariais, as empresas de extracção e as empresas de transformação.

Em simultâneo, pretende-se criar uma equipa comercial paralela, tipo "Tupperware", sem um número pré-estabelecido de elementos a tempo parcial, com o foco no segmento de mercado particular, que tem por objectivo a venda directa na rede relacional.

Em paralelo, irão ser criados 10 postos de venda autorizados através do estabelecimento de parcerias com lojas frequentadas pelo "target", na cidade de Coimbra. A selecção será efectuada de acordo com a localização e o nível de afluência.

O "website" irá disponibilizar uma plataforma que permite o e-commerce, ou seja, a aquisição de "kit's" de membro por via electrónica.

### 4.3.5.5.2. 2011

Na região de Coimbra, o conceito do PRC beneficia de uma maior notoriedade. No sentido de fidelizar os clientes do PRC, factor chave de sucesso do projecto, a primeira prioridade das

---

equipas comerciais da região de Coimbra será a renovação dos cartões de membro. Como os actuais membros conhecem o conceito na prática, os seus benefícios e vantagens, a abordagem posterior no âmbito da renovação do cartão poderá ser efectuada via telefone ("telemarketing") pelos respectivos comerciais. Na região de Coimbra, o restante "target" será contactado novamente de forma directa, com uma visita presencial e via e-mail através do envio de "newsletters".

Nas regiões de Leiria, Viseu e Aveiro, o conceito vai ser implementado pela primeira vez. Nesta fase inicial, o PRC beneficia de uma notoriedade residual adquirida no "website" e nos meios de comunicação social, em consequência da publicação de uma notícia nos jornais locais e da emissão de uma pequena reportagem, num canal de televisão nacional. Assim, à semelhança do proposto para a região de Coimbra no ano anterior irão ser criadas mais 3 equipas comerciais dedicadas, responsáveis pela venda directa no segmento empresarial, uma por região, com 24 elementos a trabalhar a tempo inteiro. Os locais prioritários a visitar pelos comerciais no segmento empresarial mantêm-se os referidos para a região de Coimbra.

Em simultâneo, irão ser criadas três equipas comerciais paralelas, nas regiões de Leiria, Aveiro e Viseu, sem um número pré-estabelecido de elementos, a tempo parcial, com o foco no segmento de mercado particular, que tem por objectivo a venda directa na rede relacional.

Em paralelo, irão ser criados mais 30 novos postos de vendas autorizadas através do estabelecimento de parcerias com lojas estratégicas, nas cidades de Leiria, Viseu e Aveiro.

#### 4.3.5.5.3. 2012

Na região de Coimbra, o conceito PRC é amplamente conhecido pela população residente e beneficia nesse contexto de elevada notoriedade. A prioridade das equipas comerciais passa pelo contacto via telefone ("telemarketing") com os actuais membros, para a renovação dos cartões. Considerando o grau de notoriedade do conceito, todos os outros potenciais membros pertencentes ao segmento de mercado empresarial e particular irão ser contactados via telefone ("telemarketing").

Nas regiões de Leiria, Viseu e Aveiro, o conceito ainda não beneficia de um nível de notoriedade suficiente, para avançar apenas com o "telemarketing". Assim, à semelhança do sugerido para a região de Coimbra no ano anterior, a prioridade dos comerciais passa por contactar via telefone com os actuais membros, para a renovação dos cartões. Posteriormente, os potenciais membros pertencentes a ambos os segmentos de mercado, empresarial e particular, irão ser contactados pessoalmente e paralelamente via e-mail, com o envio de "newsletters".

#### 4.3.5.5.4. Abordagem ao potencial membro

O processo mental de compra utilizado por todos os consumidores, na aquisição de produtos ou serviços, é constituído por 3 fases sucessivas: a identificação da necessidade, a análise das diferentes opções disponíveis no mercado para satisfazê-la e a escolha. Para obter sucesso na venda, o processo tem de acompanhar o processo mental de compra do consumidor. Assim, o

---

processo de venda é constituído por três fases sucessivas, sob responsabilidade do comercial, que surgem em paralelo: a identificação da necessidade, a apresentação dos benefícios e o fecho da venda. Estamos na presença de uma necessidade latente caracterizada pelo facto do consumidor desconhecer a existência do serviço prestado pelo PRC e simultaneamente desconhecer a existência de uma solução para a necessidade. Nestas situações cabe ao comercial despertar a necessidade através da colocação de questões, numa posição de consultor. Se o potencial membro se enquadrar no "target", o comercial deve então apresentar os benefícios do serviço prestado pelo PRC e estar atento às perguntas e objecções colocadas pela pessoa, respondendo convenientemente. Se o potencial cliente não se enquadrar no "target" definido para o serviço, o comercial deve voltar ao início do processo de venda, com a colocação de outras questões, no sentido de verificar se a pessoa, se enquadra no segmento de mercado aspiracional. O fecho da venda será uma mera consequência do sucesso nos passos anteriores. A abordagem sugerida começa com uma breve apresentação do comercial e termina, caso seja bem sucedida, com o fecho da venda: "Boa tarde, o meu nome é José Manuel Alves. Sou colaborador do PRC e tenho uma oportunidade interessante para lhe apresentar. Pode dispensar-me 5 minutos do seu tempo? Gostaria de começar com umas pequenas questões. Vai almoçar ou jantar fora, 1 a 2 vezes por mês? Costuma ir acompanhado? Se não é indiscrição, quanto é gasta em média por pessoa? O que acha, se pudesse beneficiar de um desconto de 50%, nos serviços prestados pelos melhores restaurantes da região de Coimbra?"

Nos casos em que o potencial membro não se enquadre no "target" definido, o comercial deverá continuar com a abordagem alternativa: Que restaurantes costuma frequentar? Já conhece por exemplo os Restaurantes da Quinta das Lágrimas, da Quinta da Romeira ou do Palace do Bussaco? E se pudesse experimentar esses restaurantes por metade do preço?

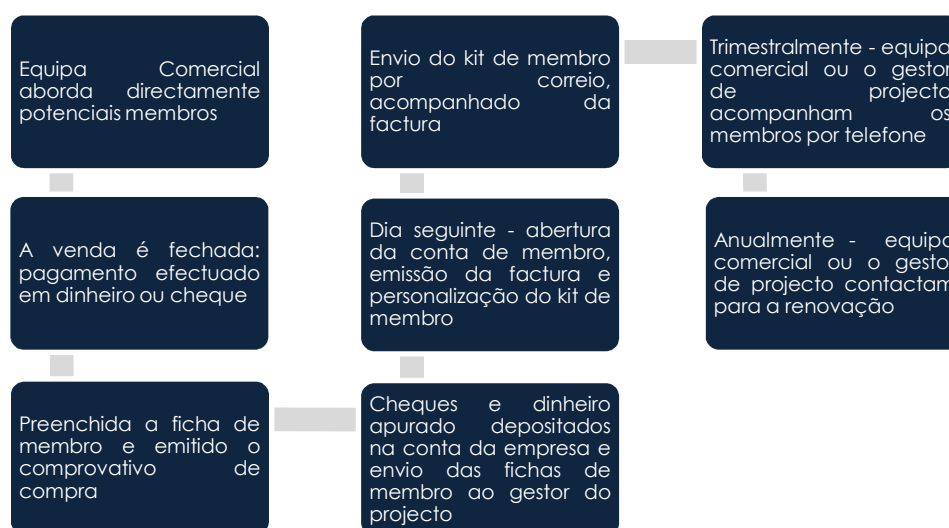
Se as respostas dadas forem positivas, o comercial pode avançar com a apresentação do conceito, acompanhado do kit de membro: O PRC é um clube de restauração que reúne os melhores restaurantes da região de Coimbra e proporciona aos seus membros, a possibilidade de beneficiarem de benefícios e descontos exclusivos, nos estabelecimentos de restauração associados; 22 "vouchers", 1 por restaurante – desconto de 50% numa refeição, se for acompanhado por 1 pessoa, com excepção das bebidas, desconto de 33%, se for acompanhado por 2 pessoas, desconto de 25%, se for acompanhado por 3 pessoas; e assim, sucessivamente. Considerando os preços médios praticados nos restaurantes, pode poupar cerca de 500 euros. 1 "voucher" de grupo – desconto de 50% numa refeição de grupo, em qualquer restaurante associado. Maximizando o desconto, pode poupar 500 euros. Oferta especial, 4 "vouchers" – desconto de 50% em serviços prestados pela clínica estética "High Care Center". Se beneficiar da totalidade dos descontos pode poupar aproximadamente 1000 euros. O cartão de membro pessoal e intransmissível – desconto de 10% nos estabelecimentos de restauração aderentes, com excepção das bebidas. O kit de membro custa apenas 55 euros, tem validade de um ano e permite beneficiar de um desconto próximo dos 2.000 euros. Após a resposta às questões colocadas pelo potencial membro e a superação de todas as objecções, o comercial deverá fechar a venda, com a solicitação dos dados para preenchimento da ficha

de membro. Sempre que o potencial membro demonstrar qualquer tipo de desconfiança, o comercial deverá apresentar o cartão de vendedor autorizado e recorrer ao "ípod" para mostrar a reportagem de televisão.

#### 4.3.5.5. Processo de venda

O processo de venda começa com a abordagem do comercial ao potencial membro. Se a abordagem for bem sucedida, a venda é fechada e o pagamento é efectuado em dinheiro ou cheque. O comercial preenche a ficha de membro e emite o comprovativo da compra, que entrega posteriormente ao novo membro. No final de cada dia, os comerciais depositam os cheques e o dinheiro apurado na conta da empresa, digitalizam as fichas de membro e enviam por correio electrónico ao gestor do projecto. No dia seguinte, o gestor do projecto procede à abertura das contas dos novos membros, emite as facturas, personaliza os kit's de membro e envia por correio (kit de membro e factura). Trimestralmente, a equipa comercial ou o gestor do projecto contactam via telefone com os membros, para incentiva-los a utilizar o kit e para aferir o grau de satisfação. No final do ano, a equipa comercial ou o gestor de projecto contactam com os membros para proceder à renovação. O **ORGANIGRAMA 1** resume o processo de venda.

**ORGANIGRAMA 1.** Processo de venda



#### 4.3.5.5.6. Plano motivacional da equipa comercial

Apesar de constituir um encargo elevado no orçamento de qualquer empresa, com impacte nos resultados financeiros e comerciais, a política de remuneração da equipa comercial é uma variável determinante no empenhamento, dedicação e fidelidade dos comerciais.

As remunerações podem ser divididas em três modalidades: fixa, variável ou mista. A remuneração fixa assegura um rendimento estável, mas não valoriza os resultados, o que se torna injusto e desmotivador para os melhores comerciais. A adoptar esta modalidade, convém que os salários sejam revistos periodicamente, de acordo com os resultados e os esforços. A

remuneração variável premeia os resultados, independentemente do grau de dificuldade, mas acaba por ser desmotivador para o comercial, em períodos de recessão económica ou nos casos em que as vendas são sazonais. Apesar dos melhores comerciais privilegiarem a existência de uma remuneração variável, querem assegurar um salário base. Assim, na maioria das empresas, a modalidade da remuneração da equipa de vendas é do tipo mista.

#### 4.3.5.5.6.1. Equipa dedicada

Considerando o actual período de recessão económica e a ponderação das vantagens e desvantagens de cada tipo de remuneração, a "Perfect Business" irá adoptar a modalidade mista para a equipa comercial dedicada: salário base acrescido de comissões. A **TABELA 26** resume as condições salariais mensais da equipa comercial dedicada.

**TABELA 26.** Salário mensal do comercial da equipa dedicada.

						75<kit's/Mês<125	Kit's/Mês>125
	Cartões	PVP (€)	Desconto (€)	Desconto (%)	S/ Iva	7,5%	15%
<b>Pack 1</b>	1	55,00	0,00	0%	45,88	3,44 €	6,88 €
<b>Pack 2</b>	2	50,00	10,00	9%	41,67	3,13 €	6,25 €
<b>Pack 3</b>	5	45,00	50,00	18%	37,50	2,81 €	5,63 €
<b>Pack 4</b>	10	40,00	150,00	27%	33,33	2,50 €	5,00 €
<b>Comissões (€)</b>						<b>344,00 €</b>	<b>1.376,00 €</b>
<b>Salário base líquido</b>						<b>450,00 €</b>	<b>450,00 €</b>
<b>Total</b>						<b>794,00 €</b>	<b>1.826,00 €</b>

#### 4.3.5.5.6.2. Equipa comercial paralela e postos de venda

Dado que os elementos da equipa comercial paralela colaboram a tempo parcial, sem objectivos pré-estabelecidos, a melhor modalidade a adoptar será a variável, remuneração através de comissões. No caso dos postos de venda, a modalidade mais adequada é a variável. A **TABELA 27** resume as remunerações da equipa comercial paralela e dos postos de venda autorizados, com base nos resultados.

**TABELA 27.** Remunerações dos comerciais da equipa paralela e dos postos de venda autorizados.

						Comissões
	Cartões	PVP (€)	Desconto (€)	Desconto (%)	S/ IVA (20%)	25%
<b>Pack 1</b>	1	55,00	0,00	0%	45,88	11,47 €
<b>Pack 2</b>	2	50,00	10,00	9%	41,67	10,42 €
<b>Pack 3</b>	5	45,00	50,00	18%	37,50	9,38 €
<b>Pack 4</b>	10	40,00	150,00	27%	33,33	8,33 €

### 4.3.5.5.7. Previsão de vendas

As **TABELAS 28 e 29** resumem a informação das previsões de vendas por região.

**TABELA 28.** Previsão de vendas para o distrito de Coimbra.

Distrito de Coimbra													
Segmento de mercado empresarial													
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2010	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
2011	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
2011	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
Segmento de mercado particular													
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2009	100	100	100	200	200	200	250	250	250	250	250	350	2.500
2011	100	100	100	200	200	200	250	250	250	250	250	350	2.500
2012	100	100	100	200	200	200	250	250	250	250	250	350	2.500

**TABELA 29.** Previsão de vendas para os distritos de Leiria, Viseu e Aveiro.

Distritos de Leiria, Viseu e Aveiro													
Segmento de mercado empresarial													
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2011	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
2012	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
Segmento de mercado particular													
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2011	100	100	100	200	200	200	250	250	250	250	250	350	2.500
2012	100	100	100	200	200	200	250	250	250	250	250	350	2.500

#### 4.3.5.5.7.1. Equipa comercial dedicada

A equipa comercial dedicada, constituída por 8 elementos, irá visitar e abordar diariamente pelo menos 80 empresas em 2009 e 320 empresas em 2011 e em 2012, 10 empresas por comercial, começando pelo segmento de mercado com maior potencial. Das 80 abordagens diárias em 2009 e das 320 abordagens diárias em 2011 e em 2012, temos a expectativa de fechar a venda com pelo menos 16 empresas (20%) em 2009 e 64 empresas (20%) em 2011 e em 2012, com a venda média de dois kit's por empresa. Assim, esperamos no segmento empresarial efectuar a venda diária de um valor mínimo de 32 "kit's" em 2010 e 128 "kit's" em 2011 e em 2012. Considerando, que a equipa comercial trabalha 20 dias por mês, esperamos vender no mínimo 625 "kit's"/mês em 2010 e 2500 "kit's" em 2011 e em 2012.

#### 4.3.5.5.7.2. Equipa comercial paralela

Os resultados da equipa comercial paralela são provavelmente os mais difíceis de prever de forma detalhada. O desconhecimento do número de colaboradores que possam vir a associar-se ao conceito e a inexistência de objectivos individuais gera um elevado grau de incerteza, na

---

previsão das vendas. Assim, por precaução, definimos para a equipa comercial paralela, um objectivo de venda de 1.000 kit's em 2010 e 4000 "kit's" em 2011 e 2012.

#### 4.3.5.5.7.3. Postos de venda autorizados

Os postos de venda autorizados seleccionados gozam de alta notoriedade, possuem elevado nível de afluência e são frequentados pelo "target" do "Prestige Restaurants Club". A parceria com estes estabelecimentos permite a criação de uma imagem credível. Os postos de venda autorizados irão ser responsáveis por 10% das vendas anuais (1.000 kit's em 2010 e 4.000 "kit's" em 2011 e 2012).

#### 4.3.5.5.7.4. "Website"

O "website" irá representar 5% das vendas anuais, 500 "kit's" em 2010 e 2.000 "kit's" em 2011 e em 2012.

#### 4.3.5.6. Alianças estratégicas

O serviço prestado pelo PRC está alicerçado numa aliança estratégica com os restaurantes aderentes. Nesta parceria, o PRC é responsável por prestar serviços de marketing, publicidade e promoção dos estabelecimentos de restauração, com a consequente angariação de clientes, enquanto em contra-partida, os restaurantes aderentes comprometem-se a praticar descontos aos membros, em almoços e jantares, de acordo com o regulamento definido no âmbito do clube. Os descontos na loja "prestige gourmet" e a oferta especial disponibilizada no "kit" de membro estão também apoiados em alianças estratégicas, respectivamente com a loja Dom Vinho e com a clínica de estética "High Care Center". As parcerias desenvolvem-se nos mesmos termos da anterior. O acordo entre as partes é oficializado através da assinatura de um contracto, no caso dos restaurantes, em regime de exclusividade.

#### 4.3.5.6.1. Contracto de parceria – restaurantes aderentes

ENTRE

\_\_\_\_nome da empresa\_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_, com o número fiscal \_\_\_\_ \_\_ \_\_\_\_, entidade proprietária ou gestora do restaurante \_\_\_\_\_, situado \_\_\_\_\_ na \_\_\_\_\_, aqui representada pelo senhor \_\_\_\_\_, na qualidade de \_\_\_\_\_, adiante designada como **Primeira Outorgante**,

E

Perfect Business – Serviços de Comunicação e Gestão, Lda., entidade gestora do "**PRESTIGE RESTAURANTS CLUB**", com sede na Avenida Fernão de Magalhães, 495, 1º A, 3000-177 Coimbra,

---

com o número fiscal 508 069 289, aqui representada pelo senhor Bruno Ricardo Vaz Paixão, designada como **Segunda Outorgante**,

É celebrado o presente contrato que se regerá nos termos e condições constantes nas cláusulas seguintes:

#### **Artigo 1º**

O presente Contrato tem como objectivo o fornecimento de refeições e serviços de restauração da Primeira Outorgante aos clientes / membros da Segunda Outorgante mediante a aceitação das condições expressas no Regulamento do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB", que se anexa e que faz parte integrante do presente contrato.

#### **Artigo 2º**

No que concerne ao presente Contrato, todos os custos inerentes à actividade da Segunda Outorgante, tais como produção, divulgação, distribuição e marketing do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB" são da responsabilidade da Segunda Outorgante. À Primeira Outorgante cabem apenas as despesas respeitantes à sua actividade ou seja, o fornecimento de refeições e serviços de restauração mediante o Regulamento em anexo.

#### **Artigo 3º**

A Primeira Outorgante aceita e autoriza que a Segunda Outorgante divulgue junto dos seus potenciais clientes / membros o seu estabelecimento, sendo que todos os custos inerentes são da responsabilidade da Segunda Outorgante. Esta divulgação será feita através do Guia, no Site e em campanhas pontuais. A Primeira Outorgante aceita e autoriza também que a Segunda Outorgante coloque na porta do restaurante um pequeno autocolante indicando que o estabelecimento é parceiro do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB".

#### **Artigo 4º**

No âmbito do presente Contrato de Parceria, a Primeira Outorgante compromete-se a exclusividade com a Segunda Outorgante durante a vigência do presente Contrato, não podendo desenvolver actividade similar com terceiros.

#### **Artigo 5º**

Para além do indicado no Ponto 6) do anexo ao presente contrato, os benefícios do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB" também não são extensivos ao período da Páscoa, nomeadamente Sexta-Feira Santa, Sábado e Domingo de Páscoa.

#### **Artigo 6º**

O presente contrato tem início em 01 de Janeiro de 2010, após ser assinado por ambas as partes.

#### **Artigo 7º**

O presente contrato tem a validade de dois anos, sendo automaticamente renovado por iguais períodos.



---

### Artigo 8º

No caso de uma das partes contratantes não pretender a renovação, deverá notificar a outra por carta registada com aviso de recepção, com antecedência mínima de sessenta dias.

Coimbra, em 01 de Janeiro de 2010

Primeira Outorgante

Segunda Outorgante

### 4.3.5.6.2. Contracto de parceria – clínica de estética “High Care Center”

ENTRE

\_\_\_\_\_ nome da empresa \_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_, com o número fiscal \_\_\_\_ \_\_\_\_, entidade proprietária ou gestora do restaurante \_\_\_\_\_, situado na \_\_\_\_\_, aqui representada pelo senhor \_\_\_\_\_, na qualidade de \_\_\_\_\_, adiante designada como **Primeira Outorgante**,

E

Perfect Business – Serviços de Comunicação e Gestão, Lda., entidade gestora do “**PRESTIGE RESTAURANTS CLUB**”, com sede na Avenida Fernão de Magalhães, 495, 1º A, 3000-177 Coimbra, com o número fiscal 508 069 289, aqui representada por Bruno Ricardo Vaz Paixão, designada como **Segunda Outorgante**,

É celebrado o presente contrato de Parceria que se regerá nos termos e condições constantes nas cláusulas seguintes:

### Artigo 1º

O presente Contrato tem como objectivo a prestação de serviços de estética a partir da clínica da Primeira Outorgante aos clientes / membros da Segunda Outorgante aplicando um desconto de 50%, com apresentação dos “vouchers” de desconto e do cartão de membro actualizado.

### Artigo 2º

No que concerne ao presente Contrato, todos os custos inerentes à actividade da Segunda Outorgante, tais como produção, divulgação, distribuição e marketing do “PRESTIGE RESTAURANTS CLUB” são da responsabilidade da Segunda Outorgante. À Primeira Outorgante cabem apenas as despesas respeitantes à sua actividade.

### Artigo 3º

A Primeira Outorgante aceita e autoriza que a Segunda Outorgante divulgue junto dos seus potenciais clientes / membros o seu estabelecimento, sendo que todos os custos inerentes são da responsabilidade da Segunda Outorgante. Esta divulgação será feita através do Guia, no

---

Site e em campanhas pontuais. A Primeira Outorgante aceita e autoriza também que a Segunda Outorgante coloque na porta do estabelecimento um pequeno autocolante indicando que é parceiro do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB".

**Artigo 4º**

O presente contrato tem início em 01 de Janeiro de 2010, após ser assinado por ambas as partes.

**Artigo 5º**

O presente contrato tem a validade de dois anos, sendo automaticamente renovado por iguais períodos.

**Artigo 6º**

No caso de uma das partes contratantes não pretender a renovação, deverá notificar a outra por carta registada com aviso de recepção, com antecedência mínima de sessenta dias.

Coimbra, em 01 de Janeiro de 2010

**Primeira Outorgante**

**Segunda Outorgante**

### 4.3.5.6.3. Contracto de parceria – loja Dom Vinho

ENTRE

\_\_\_\_\_nome da empresa\_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_, com o número fiscal \_\_\_ \_\_ \_\_, entidade proprietária ou gestora do restaurante \_\_\_\_\_, situado na \_\_\_\_\_, aqui representada pelo senhor \_\_\_\_\_, na qualidade de \_\_\_\_\_, adiante designado como **Primeira Outorgante**,

E

Perfect Business – Serviços de Comunicação e Gestão, Lda., entidade gestora do "**PRESTIGE RESTAURANTS CLUB**", com sede na Avenida Fernão de Magalhães, 495, 1º A, 3000-177 Coimbra, com o número fiscal 508 069 289, aqui representada por Bruno Ricardo Vaz Paixão, designada como **Segunda Outorgante**,

É celebrado o presente contrato de Parceria que se regerá nos termos e condições constantes nas cláusulas seguintes:

**Artigo 1º**

O presente Contrato tem como objectivo a venda de produtos a partir da loja da Primeira Outorgante aos clientes / membros da Segunda Outorgante aplicando um desconto de 5% com a apresentação do cartão de membro actualizado.

**Artigo 2º**

---

No que concerne ao presente Contrato, todos os custos inerentes à actividade da Segunda Outorgante, tais como produção, divulgação, distribuição e marketing do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB" são da responsabilidade da Segunda Outorgante. À Primeira Outorgante cabem apenas as despesas respeitantes à sua actividade.

#### **Artigo 3º**

A Primeira Outorgante aceita e autoriza que a Segunda Outorgante divulgue junto dos seus potenciais clientes / membros o seu estabelecimento, sendo que todos os custos inerentes são da responsabilidade da Segunda Outorgante. Esta divulgação será feita através do Guia, no Site e em campanhas pontuais. A Primeira Outorgante aceita e autoriza também que a Segunda Outorgante coloque na porta do estabelecimento um pequeno autocolante indicando que é parceiro do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB".

#### **Artigo 4º**

Neste estabelecimento, os benefícios do "PRESTIGE RESTAURANTS CLUB" aqui acordados não se aplicam caso a conta seja paga com cartão de crédito.

#### **Artigo 5º**

O presente contrato tem início em 01 de Janeiro de 2010, após ser assinado por ambas as partes.

#### **Artigo 6º**

O presente contrato tem a validade de dois anos, sendo automaticamente renovado por iguais períodos.

#### **Artigo 7º**

No caso de uma das partes contratantes não pretender a renovação, deverá notificar a outra por carta registada com aviso de recepção, com antecedência mínima de sessenta dias.

Coimbra, em 01 de Janeiro de 2010

**Primeira Outorgante**

**Segunda Outorgante**

### **4.3.5.6.4. Anexo aos contractos – regulamento do PRC**

1. O Prestige Restaurants Club é um clube dirigido a um grupo reservado de pessoas cuja entrada é feita, essencialmente, por recomendação da Direcção ou dos actuais membros, havendo um limite máximo de adesões. Tem como objectivo promover e divulgar espaços de restauração seleccionados na zona de Coimbra, proporcionando aos membros do Clube vantagens aquando da utilização dos serviços desses espaços de restauração e outros assinalados.

2. A adesão do membro efectiva-se com a aquisição de um cartão Prestige Restaurants Club, não transmissível, através do qual este adquire o direito à oferta de refeições ("Vouchers") e descontos (Cartão Gold) nos restaurantes aderentes e outros estabelecimentos parceiros.

---

3. O Cartão permite usufruir de descontos de 10% nos restaurantes aderentes sobre a refeição do membro, todos os dias da semana, excluindo bebidas, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6, bem como outras que possam constar do Guia. O cartão permite ainda um desconto nos restantes estabelecimentos parceiros, cujo valor estará indicado no Guia.

4. Os "Vouchers" são intransmissíveis e estão sujeitos às seguintes condições:

a) O membro tem direito a usufruir de uma refeição gratuita em cada restaurante aderente, todos os dias da semana, ressalvadas as situações referidas nos pontos 4d), 4e) e no Ponto 6. Esse direito corresponde, na maioria dos casos, a um desconto no valor do preço médio do restaurante por pessoa, bebidas excluídas. Assim, a refeição do membro será sempre gratuita, desde que este venha acompanhado. Ou seja, para duas pessoas o desconto será de 50% sobre o total da conta (sem bebidas), para três pessoas será de 33%, para quatro pessoas será de 25%, e assim sucessivamente;

b) As vantagens previstas nos "Vouchers" não são acumuláveis com os descontos do Cartão Gold referidas no ponto 4;

c) A utilização dos "Vouchers" está, como já foi referido, condicionada a um mínimo de duas pessoas, especificamente o titular do Cartão e um acompanhante;

d) Os benefícios são válidos todos os dias excepto quando existe indicação em contrário nas observações que concernem a cada restaurante, explicitada no Guia;

e) Apenas é permitida a apresentação de um "Voucher" por mesa. Aquando da sua apresentação, não poderá ser aplicado o benefício dos 10% de desconto conferido pelo cartão de membro.

f) No caso da não apresentação de um "Voucher", é admitida a apresentação de mais do que um cartão de membro por mesa;

g) O membro usufrui de um "Voucher" de Grupo, que lhe permite ter 10% de desconto no total da refeição de todo o grupo, excluindo bebidas, e que pode ser utilizado num qualquer restaurante aderente, excepto quando ressalvado no Guia. O valor máximo do desconto é de 500 € e o benefício estará dependente de marcação prévia directamente no restaurante desejado. Assim, este "Voucher" é ideal para um jantar de Natal, festa de aniversário, encontro de empresas, etc.

5. Para apurar o benefício que o membro terá na refeição, a conta deve ser feita da seguinte forma: divide-se o valor total das refeições, excepto bebidas, pelo número de pessoas da mesa e deduz-se o valor correspondente ao membro, que não será cobrado.

6. Os benefícios do Prestige Restaurants Club não são extensivos aos feriados, noites de véspera de feriados, noite de Natal, noite de Fim de Ano, Dia dos Namorados, Dia da Mulher, Dia da Mãe e Dia do Pai, segunda-feira e terça-feira de Carnaval.

7. Os benefícios do Prestige Restaurants Club não podem ser utilizados cumulativamente com quaisquer outras promoções. Caso o restaurante aderente ou estabelecimento parceiro esteja a

---

praticar algum tipo de promoção, deve o membro indicar se prefere a promoção ou o benefício do Prestige Restaurants Club.

8. Os benefícios do Prestige Restaurants Club são alargados a toda a ementa existente no restaurante.

9. Ao aderir ao Prestige Restaurants Club receberá:

a) Guia detalhado (preço médio, sugestões, contactos), com imagens e informações relativas aos restaurantes aderentes e outros estabelecimentos parceiros, consequentes benefícios aos membros e ainda o presente regulamento.

b) "Vouchers" de oferta, um por cada restaurante aderente e um outro para uma refeição de grupo.

c) Cartão Gold com o nome do membro e data de validade, intransmissível, o qual deverá ser sempre apresentado no restaurante aderente, antes de ser efectuado o pedido.

d) Um resumo das características e vantagens do Clube.

e) Respectiva Embalagem;

f) Uma oferta surpresa como presente de boas-vindas.

10. Sempre que um membro pretenda usufruir das vantagens do Prestige Restaurants Club deve informar o restaurante no momento antes de efectuar o pedido, assim como apresentar o Cartão de membro e o respectivo "Voucher" se necessário, a fim de que não seja registado contabilisticamente. Caso contrário fica impossibilitado de usufruir do seu direito. O chefe de sala ou outro empregado em cada restaurante aderente poderá verificar a validade quer do Cartão quer do "Voucher".

11. A produção, coordenação, logística, divulgação e comercialização do Prestige Restaurants Club é da competência da Direcção do Clube.

12. O cartão e restantes benefícios do Prestige Restaurants Club têm a validade de um ano, a contar da data de aquisição.

13. A selecção dos restaurantes foi efectuada mediante proposta da Direcção do Clube. As condições do presente regulamento baseiam-se na qualidade dos serviços, prestígio dos espaços e preferências do público-alvo.

14. A Direcção do Clube não se responsabiliza pelo eventual incumprimento do presente regulamento por parte de algum restaurante aderente ou por outro estabelecimento parceiro. No caso de algum destes não poder cumprir com as condições indicadas no presente regulamento, o membro do Clube deve enviar a sua exposição para um dos contactos indicados no ponto 14 a fim de ver resolvida a situação.

15. Quaisquer reclamações/sugestões que o membro do Clube entenda submeter à Direcção serão devidamente analisadas e respondidas. Estas devem ser enviadas por escrito para o email [prestige.geral@gmail.com](mailto:prestige.geral@gmail.com) ou para outro contacto referido no Guia.

---

16. Qualquer incumprimento do actual regulamento, bem como a qualidade dos produtos e serviços são da responsabilidade do estabelecimento aderente e é este o único responsável perante o membro, assim como é responsável perante a Direcção pelos prejuízos causados à imagem do Prestige Restaurants Club.

17. O regulamento está sujeito às condições praticadas por cada estabelecimento e constam no Guia.

18. Ao aderir ao Prestige Restaurants Club o membro aceita ser contactado com a finalidade de lhe serem prestadas informações relativas ao Clube.

19. A adesão e utilização das vantagens do Prestige Restaurants Club obriga à consciencialização e aceitação das normas e condições estipuladas neste regulamento.

20. Quaisquer dúvidas ou omissões serão resolvidas pela Direcção do Clube.

**Primeira Outorgante**

**Segunda Outorgante**

## 4.3.5.7. Plano de actividades

### 4.3.5.7.1. 2009/2010

**TABELA 30.** Lista de actividades prevista para o período 2009/2010, por ordem cronológica de acontecimentos.

Designação	2009	2010				Valor (€)	Responsável
	4.º TRIM.	1.º TRIM.	2.º TRIM.	3.º TRIM.	4.º TRIM.		
Constituição da sociedade						6.186,33	Proprietário
Registo da marca						1.023,00	
Equipamentos e programas informáticos						1.270,00	
Impressora multifunção						100,00	
Equipamentos de telecomunicações						200,00	
Elaboração do regulamento do clube e da minuta de contracto de parceria com os restaurantes – consultoria jurídica						300,00	
Logótipo e linha gráfica						750,00	
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados						0,00	
"Flyers"						1.000,00	
Aplicações de "merchandising"						0,00	
Anúncio						0,00	
"Website"						1.100,00	
Expositores						150,00	
Cartões de identificação – comerciais						32,00	
Cartões pessoais						200,00	
"Kit's" de membro						5.000,00	
Pastas – comerciais						64,00	
Consumíveis – envelopes, selos, papel A4, "tonners" e canetas						878,00	
Vestuário (16x)						4.080,00	
Equipamentos de som e imagem						2.007,00	
Elaboração da minuta de contracto de parceria com os postos de venda – consultoria jurídica						50,00	
Estabelecimento de parceria com os postos de venda seleccionados						0,00	
Elaboração da minuta de contracto dos colaboradores – consultoria jurídica						50,00	
Contratação de comerciais <sup>1</sup>						250,00	Gestor
Notícia – jornal regional <sup>2</sup>						100,00	
Reportagem - televisão nacional <sup>2</sup>						100,00	
Acção de formação – comerciais <sup>1</sup> (2h30m)						50,00	
Indiferenciadas <sup>3</sup>						2.000,00	Proprietário
<b>Total</b>						<b>26.940,33</b>	

1. remuneração do gestor considerando o número de horas necessárias para o exercício da tarefa
2. almoço de trabalho (3 pessoas) + oferta de 1 "kit" de membro ao jornalista
3. trabalhos e despesas inesperadas não mencionadas no plano

**TABELA 31.** Lista de actividades prevista para o ano 2010, por ordem cronológica de acontecimentos.

Designação	2010				Orçamento (€)	Responsável	
	1.º TRIM.	2.º TRIM.	3.º TRIM.	4.º TRIM.			
Acções de formação – comerciais <sup>1</sup> (100 horas)					3.550,00	Gestor	
Preparação e envio de "newsletters" <sup>11</sup>					600,00		
Visitas a potenciais membros <sup>4</sup>					69.570,00	Comerciais	
Aquisição, personalização e envio dos "kit's" de membro <sup>5</sup>					75.000,00	Gestor	
Acompanhamento dos restaurantes <sup>1</sup>					4.800,00		
Acompanhamento das equipas comerciais <sup>1</sup>					4.800,00		
Acompanhamento dos membros					0,00	Comerciais	
Gestão das reclamações / sugestões <sup>1</sup>					1.800,00	Gestor	
Gestão da base de dados – membros <sup>1</sup>					1.800,00		
Contabilidade <sup>6</sup>					3.000,00		
Notícia – jornal regional <sup>2</sup>					100,00		
Consumíveis <sup>7</sup>					9.669,00		
Cartões pessoais (9.000x)					1.800,00		
"Flyers" (14.000x)					7.000,00		
Estabelecimento de parcerias com os restaurantes seleccionados <sup>1</sup>					5.000,00		
Actualização dos conteúdos do "Website" <sup>8</sup>					500,00		
Expositores (30x)					450,00		
Cartões de identificação – comerciais (24x)					96,00		
Pastas – comerciais <sup>9</sup>					1.536,00		
Telemóveis (24x)					4.800,00		
Estabelecimento de parceria com os postos de venda seleccionados <sup>1</sup>					1.000,00		
Contratação das equipas comerciais <sup>1</sup>					600,00		
Contratação de secretárias <sup>1</sup>					50,00		
Pagamento de comissões <sup>11</sup>					77.074,00		
<b>Total</b>					<b>274.595,00</b>		

4. salário base dos comerciais + seguro de trabalho

5. 13.000 "kit's" de membro + personalização (10.000x)

6. avença do contabilista

7. 13.000 envelopes + 13.000 selos de correio azul nacional + 5 resmas de papel A4 + 4 "tonners" + 24 canetas parker

8. avença da empresa informática

9. 24 pastas de comerciais + personalização

10. 24 "ipod's" Apple

11. valor total correspondente à venda de "kit's" prevista no plano



## 4.3.5.7.2. 2011

**TABELA 32.** Lista de actividades prevista para o ano de 2011, por ordem cronológica de acontecimentos.

Designação	2011				Orçamento (€)	Responsável
	1.º TRIM.	2.º TRIM.	3.º TRIM.	4.º TRIM.		
Concepção, impressão e colocação de "outdoors" <sup>12</sup>					36.500,00	Gestor
Equipamentos de telecomunicações <sup>13</sup>					600,00	
Equipamentos de som e imagem <sup>14</sup>					4.296,00	
Notícia – jornal regional <sup>2</sup>					200,00	
Reportagem – televisão nacional <sup>2</sup>					100,00	
Acções de formação – comerciais <sup>1</sup> (400 horas)					14.400,00	
Preparação e envio de "newsletters" <sup>15</sup>					1.800,00	Secretária
Visitas a potenciais membros <sup>3</sup>					278.280,00	Comerciais
Aquisição, personalização e envio dos kit's de membro <sup>11</sup>					240.000,00	Secretária
Envio dos "kit's"					12.000,00	
Acompanhamento dos restaurantes <sup>1</sup>					9.600,00	Gestor
Acompanhamento das equipas comerciais <sup>1</sup>					9.600,00	
Acompanhamento dos membros					0,00	Comerciais
Gestão das reclamações / sugestões <sup>15</sup>					3.600,00	Secretária
Gestão da base de dados – membros <sup>15</sup>					3.600,00	
Contabilidade <sup>6</sup>					3.000,00	Gestor
Telemóveis					19.200,00	Secretária
Consumíveis <sup>11</sup>					28.830,00	
Cartões pessoais (40.000x)					8.000,00	
"Flyers" (40.000x)					20.000,00	
Actualização dos conteúdos do "Website" <sup>8</sup>					500,00	Gestor
Vestuário (16x)					12.240,00	Secretária
Pagamento de comissões <sup>11</sup>					272.296,00	Gestor
<b>Total</b>					<b>978.642,00</b>	

12. prestação de serviço da empresa de comunicação e publicidade

13. 24 telemóveis

14. 24 "ipod's" Apple

15. remuneração da secretária, considerando o número de horas necessárias para o exercício da tarefa

16. 40.000 "kit's" de membro + personalização (40.000x) + remuneração das secretárias, considerando o número de horas necessárias para o exercício da tarefa

17. 40.000 envelopes + 40.000 selos de correio azul nacional + 2 resmas de papel A4 + 4 "tonners"

### 4.3.5.7.3. 2012

**TABELA 33.** Lista de actividades prevista para o ano de 2012, por ordem cronológica de acontecimentos.

Designação	2012				Orçamento (€)	Responsável
	1.º TRIM.	2.º TRIM.	3.º TRIM.	4.º TRIM.		
Arrendamento de escritório					9.000,00	Gestor
Aquisição e instalação de mobiliário de escritório <sup>18</sup>					4.000,00	
Equipamentos e programas Informáticos <sup>19</sup>					2.540,00	
Telefone fixo					650,00	
Serviço de acesso à internet					520,00	
Concepção, impressão e colocação de "outdoors" <sup>12</sup>					36.500,00	
Notícia – jornal regional <sup>2</sup>					200,00	
Reportagem – televisão nacional <sup>2</sup>					100,00	
Acções de formação – comerciais <sup>1</sup> (300 horas)					14.400,00	
Preparação e envio de "newsletters" <sup>15</sup>					1.800,00	Secretária
Visitas a potenciais membros <sup>4</sup>					278.280,00	Comerciais
Aquisição, personalização e envio dos "kit's" de membro <sup>15</sup>					240.000,00	Secretária
Envio de "kit's"					12.000,00	
Acompanhamento dos restaurantes <sup>1</sup>					9.600,00	Gestor
Acompanhamento das equipas comerciais <sup>1</sup>					9.600,00	
Acompanhamento dos membros					0,00	Comerciais
Gestão das reclamações / sugestões <sup>15</sup>					3.600,00	Secretária
Gestão da base de dados – membros <sup>15</sup>					3.600,00	
Contabilidade <sup>6</sup>					3.000,00	Gestor
Telemóveis					19.200,00	Secretária
Consumíveis <sup>11</sup>					28.830,00	
Cartões pessoais (40.000x)					8.000,00	
"Flyers" (40.000x)					20.000,00	
Actualização dos conteúdos do "Website" <sup>8</sup>					500,00	Gestor
Vestuário (48x)					4.080,00	Secretária
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados					5.000,00	Gestor
Pagamento de comissões <sup>11</sup>					272.296,00	
<b>Total</b>					<b>987.296,00</b>	

**18.** 3 secretárias individuais + 3 cadeiras de executivo + 1 mesa de reuniões + 10 cadeiras + 2 armários de arquivo + 2 cestos do lixo + 1 cabide + 2 tapetes

**19.** 2 computadores de mesa + 1 impressora multifunções + 2 licenças do programa Microsoft Office + 2 licenças do programa de gestão

---

### 4.3.6. “Website”

A “internet” é uma tecnologia cada vez mais importante para as empresas, uma vez que constitui o meio mais económico para comunicar com o público-alvo, com custos reduzidos de concepção, implementação e manutenção. Através do “website”, as empresas podem informar os visitantes, aumentar a visibilidade e melhorar a notoriedade da marca, comercializar os produtos e/ou serviços (“e-commerce”), prestar serviços de apoio ao cliente e de gestão de reclamações, entre outras actividades.

Nos últimos anos, temos assistido a um aumento em crescendo do número de acessos e do nível de utilização da internet em Portugal, podendo afirmar-se que nos dias de hoje, o serviço é utilizado pela generalidade da população. Segundo dados do estudo da Marktest “Bareme Internet” sobre a evolução da utilização do serviço em Portugal, entre 1997 e 2006, assistimos a um crescimento anual de 30,6%, de 5,6% em 1997 para 43,6% em 2006. As diferenças de comportamento ficam bem patentes, se considerarmos na análise do indicador, variáveis como a idade e a ocupação. Ao analisarmos a taxa de utilização por grupo etário em Portugal, no ano de 2006, concluímos que decresce com o aumento da idade, 92,5% de utilizadores na faixa etária dos 15 aos 17 anos, 84,7% na faixa etária dos 18 aos 24 anos, 70,7% na faixa etária dos 25 aos 34 anos, 42,9% na faixa etária dos 35 aos 44 anos, 34% na faixa etária dos 44 aos 55 anos, 15,5% na faixa etária dos 55 aos 64 anos e 5,5% na faixa etária com idade superior a 64 anos. Se introduzirmos o factor ocupação, a taxa de utilização da internet decresce com o decréscimo das habilitações, 92,2% nos quadros médios superiores, 66,9% nos técnicos especializados, 70,7% nos serviços administrativos e comerciais, 14,3% nos reformados, 97,3% nos estudantes e 2,2% nas domésticas. A classe social também apresenta oscilações significativas, 88,3% na classe alta, 81,8% na classe média alta, 53,9% na classe média, 35,1% na classe média baixa e 17,5% na classe baixa.

Os segmentos de mercado do PRC reúnem os grupos onde se verificam as maiores taxas de utilização da internet, nomeadamente as classes média a alta, as ocupações de quadro médio superior, técnico profissional e serviços administrativos e comerciais e as faixas etárias compreendidas entre os 25 e os 50 anos. Assim, o “Website” irá constituir uma plataforma virtual de comunicação com os membros e outros visitantes e suprimirá a inexistência de instalações físicas. O “website” do PRC vai estar disponível no endereço electrónico <http://www.guiaprestige.com> e têm como principais objectivos: aumentar a visibilidade e melhorar a notoriedade da marca, informar os visitantes, comercializar “kit’s” de membro (e-commerce) e prestar serviços de apoio ao cliente e de gestão de reclamações. O “website” vai ser constituído por várias páginas, com os seguintes conteúdos: a apresentação do clube, o regulamento, o “kit” de membro, os restaurantes, a clínica “High Care Center”, a loja “Gourmet Prestige” Dom Vinho, as reclamações / sugestões e os contactos. Na página de apresentação do clube, os visitantes irão ter acesso a uma pequena introdução ao conceito, na página do “kit” de membro, os visitantes poderão aceder a informação relacionada com o serviço disponibilizado e adquiri-lo, na página dos restaurantes estarão disponíveis outras informações acerca dos restaurantes e “links” para os “websites”, na página da clínica “High Care Center” e

da loja "Prestige Gourmet" Dom Vinho serão disponibilizados respectivamente, informação sobre os tratamentos e sobre os produtos e na página das reclamações / sugestões estará disponível um campo de preenchimento, com o nome, o assunto, a descrição da reclamação e/ou sugestão, o endereço electrónico e contacto telefónico.

## 4.3.7. Plano financeiro

O financiamento do projecto vai ser sustentado na totalidade por capitais próprios da empresa, provenientes de sucessivas entradas de capital dos sócios.

### 4.3.7.1. 2010

#### 4.3.7.1.1. Investimento

##### 4.3.7.1.1.1. Imobilizado corpóreo

**TABELA 34.** Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2010.

Investimento			Valor (€)
Imobilizado corpóreo	<u>Equipamentos e programas informáticos</u>	Computador Portátil	700,00
		Programa Microsoft Office	500,00
		Programa de Gestão	70,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.270,00</b>
	<u>Equipamentos de impressão</u>	Impressora Multifunções	100,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>100,00</b>
	<u>Equipamentos de telecomunicações</u>	Telemóveis (8x)	200,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>200,00</b>
	<u>Equipamentos de som e imagem</u>	Máquina fotográfica	575,00
		Ipod (8x)	1.432,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>2.007,00</b>
	<b>Total</b>		

**TABELA 35.** Amortizações do imobilizado corpóreo, no ano de 2010.

Rúbrica	VA	Tx. amortização	Amortização do exercício	AA	VCL
Equipamentos e programas informáticos	1.270,00	33,33(3)%	423,33	423,33	846,67
Equipamentos de impressão	100,00	33,33(3)%	33,33	33,33	66,67
Equipamentos de	200,00	33,33(3)%	66,67	66,67	133,33
Equipamentos de som e imagem	2.007,00	33,33(3)%	669,00	669,00	1.338,00
<b>Total</b>			<b>1.192,33</b>	<b>1.192,33</b>	<b>2.384,67</b>

## 4.3.7.1.1.2.

## Imobilizado incorpóreo

TABELA 36. Caracterização do investimento em imobilizado incorpóreo, no ano de 2010.

Investimento inicial		Valor (€)	
Imobilizado incorpóreo	<b>Constituição da sociedade</b>	Registo da sociedade	936,33
		Pacto social – consultoria jurídica	250,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.186,33</b>
	<b>Registo da marca</b>	Estudo de viabilidade	124,00
		Registo	576,00
		Título de propriedade	313,00
		Envio de documentos	10,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>1.023,00</b>
	<b>Total</b>		<b>2.209,33</b>

## 4.3.7.1.2.

## Custos

## 4.3.7.1.2.1.

## Fixos

TABELA 37. Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2010.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Consultoria jurídica	400,00					
Comunicação e publicidade	8.496,00					
Consumíveis	878,00					
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Noícia – jornal regional	100,00					
Reportagem – televisão nacional	100,00					
<b>Total</b>	<b>10.224,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>

TABELA 38. Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2010

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Noícia – jornal regional	100,00					
“Website”						500,00
Expositores						450,00
Cartões de identificação - comerciais						96,00
Pastas - comerciais						1.536,00
<b>Total</b>	<b>350,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>2.832,00</b>

TABELA 39. Caracterização dos custos fixos, no ano de 2010.

Rúbrica	Total
Consultoria jurídica	400,00
Comunicação e publicidade	8.496,00
Consumíveis	878,00
Contabilidade	3.000,00
Noícia – jornal regional	200,00
“Website”	500,00
Expositores	450,00
Cartões de identificação – comerciais	96,00
Pastas – comerciais	1.536,00
Reportagem – televisão nacional	100,00
<b>Total</b>	<b>15.656,00</b>

## 4.3.7.1.2.2.

## Variáveis

TABELA 40. Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2010.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Aquisição, personalização e envio de kit's	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00
Consumíveis	518,38	518,38	518,38	589,88	589,88	589,88
Cartões pessoais	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
"Flyers"	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33
Comissões	1.042,00	1.042,00	1.042,00	2.084,00	2.084,00	2.084,00
Telemóveis	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Outras	2.000,00					
<b>Total</b>	<b>9.043,71</b>	<b>7.043,71</b>	<b>7.043,71</b>	<b>8.757,21</b>	<b>8.757,21</b>	<b>8.757,21</b>

TABELA 41. Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2010.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Aquisição, personalização e envio de kit's	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	20.850,00
Consumíveis	518,38	518,38	518,38	589,88	589,88	589,88
Cartões pessoais	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
"Flyers"	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33	583,33
Comissões	2.605,00	2.605,00	2.605,00	2.605,00	2.605,00	3.647,00
Telemóveis	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>Total</b>	<b>9.613,66</b>	<b>9.613,66</b>	<b>9.613,66</b>	<b>9.613,66</b>	<b>9.613,66</b>	<b>28.846,46</b>

TABELA 42. Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2010.

Rúbrica	Total
Aquisição e personalização de "Kit's"	75.000,00
Consumíveis	9.669,00
Cartões pessoais	1.800,00
"Flyers"	7.000,00
Comissões	26.050,00
Telemóveis	4.800,00
Outras	2.000,00
<b>Total</b>	<b>126.319,00</b>

### 4.3.7.1.3. Custos com o pessoal

**TABELA 43.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Junho de 2010.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Contratação das equipas comerciais	250,00					
Acção de formação – comerciais	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Preparação e envio de "newsletters"	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Visitas a potenciais membros	5.055,00	5.055,00	5.055,00	5.055,00	5.055,00	5.055,00
Acompanhamento dos restaurantes	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Acompanhamento dos comerciais	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Gestão da base de dados - membros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Comissões	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00
Vestuário	4.080,00					
<b>Total</b>	<b>15.087,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>

**TABELA 44.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2010.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Contratação das equipas comerciais						600,00
Acção de formação – comerciais	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Preparação e envio de "newsletters"	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Visitas a potenciais membros	9.510,00	5.055,00	5.055,00	5.055,00	9.510,00	5.055,00
Acompanhamento dos restaurantes	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Acompanhamento dos comerciais	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Gestão da base de dados - membros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados						5.000,00
Estabelecimento de parcerias com os postos de venda seleccionados						1.000,00
Contratação de secretárias						50,00
Comissões	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00	4.252,00
<b>Total</b>	<b>15.212,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>10.757,00</b>	<b>15.212,00</b>	<b>17.407,00</b>

**TABELA 45.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2010.

<b>Rúbrica</b>	<b>Total</b>
Contratação das equipas comerciais	850,00
Acções de formação – comerciais	3.600,00
Preparação e envio de "newsletters"	600,00
Visita a potenciais membros	69.570,00
Acompanhamento dos restaurantes	4.800,00
Acompanhamento das equipas comerciais	4.800,00
Acompanhamento dos membros	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	1.800,00
Gestão da base de dados – membros	1.800,00
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados	5.000,00
Estabelecimento de parceria com os postos de venda seleccionados	1.000,00
Contratação de secretárias	50,00
Comissões	51.024,00
Vestuário	4.080,00
<b>Total</b>	<b>148.974,00</b>

**TABELA 46.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Junho de 2010.

<b>Rúbrica</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>
Gestor	3.246,43	3.246,43	3.246,43	3.246,43	3.246,43	3.246,43
Comerciais (8x)	7.807,00	7.807,00	7.807,00	7.807,00	7.807,00	7.807,00
Vestuário	4.080,00					
<b>Total</b>	<b>15.133,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>

**TABELA 47.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2010.

<b>Rúbrica</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Gestor	4.917,86	3.246,43	3.246,43	3.246,43	4.917,86	3.246,43
Comerciais (8x)	12.262,00	7.807,00	7.807,00	7.807,00	12.262,00	7.807,00
<b>Total</b>	<b>17.179,86</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>10.053,43</b>	<b>17.179,86</b>	<b>10.053,43</b>

**TABELA 48.** Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2010.

<b>Rúbrica</b>	<b>Total</b>
Gestor	42.300,00
Comerciais (8x)	102.594,00
Vestuário	4.080,00
<b>Total</b>	<b>148.974,01</b>



#### 4.3.7.1.4. Conta de exploração previsional

TABELA 49. Conta de exploração previsional, no ano de 2010.

Rúbrica	2010
Vendas	0,00
Prestações de serviços	400.000,00
Outros proveitos operacionais	0,00
Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas	0,00
Fornecimentos e serviços externos	141.975,00
Custos com o pessoal	148.974,00
Amortização do exercício	1.192,32
Outros custos de exploração	0,00
<b>Resultados operacionais</b>	<b>107.858,67</b>
Proveitos financeiros	0,00
Custos financeiros	0,00
<b>Resultados financeiros</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>107.858,67</b>
IRC	28.582,55
<b>Resultado líquido</b>	<b>79.276,12</b>

#### 4.3.7.2. 2011

##### 4.3.7.2.1. Investimento

##### 4.3.7.2.1.1. Imobilizado corpóreo

TABELA 50. Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2011.

Investimento			Valor (€)
Imobilizado corpóreo	<b>Equipamentos de telecomunicações</b>	Telemóveis (24x)	600,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>600,00</b>
	<b>Equipamentos de som e imagem</b>	Ipod (24x)	4.296,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>4.296,00</b>
		<b>Total</b>	<b>4.896,00</b>

TABELA 51. Amortizações do imobilizado corpóreo, no ano de 2010.

Rúbrica	VA	Tx. amortização	AA	Amortização do exercício	AA	VCL
Equipamentos e programas informáticos	1.270,00	33,33(3)%	423,33	423,33	846,67	423,33
Equipamentos de impressão	100,00	33,33(3)%	33,33	33,33	66,67	33,33
Equipamentos de telecomunicações	200,00	33,33(3)%	66,67	66,67	133,33	66,67
	600,00	33,33(3)%	0,00	200,00	200,00	400,00
Equipamentos de som e imagem	2.007,00	33,33(3)%	669,00	669,00	1.338,00	669,00
	4.296,00	33,33(3)%	0,00	1.432,00	1.432,00	2.864,00
<b>Total</b>			<b>1.192,33</b>	<b>2.824,33</b>	<b>4.016,67</b>	<b>4.456,33</b>

## 4.3.7.2.2. Custos

### 4.3.7.2.2.1. Fixos

**TABELA 52.** Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2011.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Concepção, impressão e colocação de "outdoors"	36.500,00					
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Notícia – jornal regional	100,00					
Reportagem – televisão nacional	100,00					
<b>Total</b>	<b>36.950,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>

**TABELA 53.** Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2011.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Notícia – jornal regional	100,00					
"Website"						500,00
<b>Total</b>	<b>350,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>750,00</b>

**TABELA 54.** Caracterização dos custos fixos, no ano de 2011.

Rúbrica	Total
Concepção, impressão e colocação de "outdoors"	36.500,00
Contabilidade	3.000,00
Notícia – jornal regional	200,00
"Website"	500,00
Reportagem – televisão nacional	100,00
<b>Total</b>	<b>40.300,00</b>

### 4.3.7.2.2.2. Variáveis

**TABELA 55.** Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2011.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Aquisição, personalização de "kit's"	17.400,00	17.400,00	17.400,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00
Consumíveis	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.359,50	2.359,50	2.359,50
Cartões pessoais	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
"Flyers"	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Comissões	4.168,00	4.168,00	4.168,00	8.336,00	8.336,00	8.336,00
Telemóveis	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Total</b>	<b>27.574,83</b>	<b>27.574,83</b>	<b>27.574,83</b>	<b>34.428,83</b>	<b>34.428,83</b>	<b>34.428,83</b>

**TABELA 56.** Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2011.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Aquisição, personalização e envio de kit's	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	23.400,00
Consumíveis	2.502,50	2.502,50	2.502,50	2.502,50	2.502,50	3.018,50
Cartões pessoais	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50
"Flyers"	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Comissões	10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00	14.588,00
Telemóveis	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Total</b>	<b>37.855,83</b>	<b>37.855,83</b>	<b>37.855,83</b>	<b>37.855,83</b>	<b>37.855,63</b>	<b>44.939,83</b>

**TABELA 57.** Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2011.

Rúbrica	Total
Aquisição e personalização de "Kit's"	240.000,00
Consumíveis	28.830,00
Cartões pessoais	8.000,00
"Flyers"	20.000,00
Comissões	104.200,00
Telemóveis	19.200,00
<b>Total</b>	<b>420.230,00</b>

#### 4.3.7.2.3. Custos com pessoal

**TABELA 58.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Junho de 2011.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Acção de formação - comerciais	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Preparação e envio de "newsletters"	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Visitas a potenciais membros	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00
Envio dos "kit's" de membro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos comerciais	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gestão da base de dados - membros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Comissões	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00
Vestuário	12.240,00					
<b>Total</b>	<b>51.018,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>

**TABELA 59.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2011.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Acção de formação – comerciais	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Preparação e envio de "newsletters"	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Visitas a potenciais membros	38.040,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	38.040,00	20.220,00
Envio dos "kit's" de membro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos comerciais	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gestão da base de dados - membros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Comissões	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00
<b>Total</b>	<b>56.598,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>56.598,00</b>	<b>38.778,00</b>

**TABELA 60.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2011.

Rúbrica	Total
Acções de formação – comerciais	14.400,00
Preparação e envio de "newsletters"	1.800,00
Visita a potenciais membros	278.280,00
Envio dos "kit's" de membro	12.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	9.600,00
Acompanhamento das equipas comerciais	9.600,00
Acompanhamento dos membros	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	3.600,00
Gestão da base de dados – membros	3.600,00
Comissões	168.096,00
Vestuário	12.240,00
<b>Total</b>	<b>513.216,00</b>

**TABELA 61.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Junho de 2011.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Gestor	4.910,72	4.910,72	4.910,72	4.910,72	4.910,72	4.910,72
Comerciais (8x)	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00
Secretárias (2x)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Vestuário	12.240,00					
<b>Total</b>	<b>50.378,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>

**TABELA 62.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2011.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Gestor	7.246,44	4.910,72	4.910,72	4.910,72	7.246,44	4.910,72
Comerciais (8x)	49.048,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	49.048,00	31.228,00
Secretárias (2x)	3.500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.500,00	2.000,00
<b>Total</b>	<b>59.794,44</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>38.138,72</b>	<b>59.794,44</b>	<b>38.138,72</b>

**TABELA 63.** Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2011.

Rúbrica	Total
Gestor	63.600,07
Comerciais (8x)	410.376,00
Secretárias (2x)	26.999,98
Vestuário	12.240,00
<b>Total</b>	<b>513.216,05</b>

#### 4.3.7.2.4. Conta de exploração previsional

**TABELA 64.** Conta de exploração previsional, no ano de 2011.

Rúbrica	2010
Vendas	0,00
Prestações de serviços	1.600.000,00
Outros proveitos operacionais	0,00
Custo das matérias vendidas e das matérias	0,00
Fornecimentos e serviços externos	460.530,00
Custos com o pessoal	513.516,05
Amortização do exercício	2.824,33
Outros custos de exploração	0,00
<b>Resultados operacionais</b>	<b>623.429,62</b>
Proveitos financeiros	0,00
Custos financeiros	0,00
<b>Resultados financeiros</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>623.429,62</b>
IRC	165.208,85
<b>Resultado líquido</b>	<b>458.220,77</b>

### 4.3.7.3. 2012

#### 4.3.7.3.1. Investimento

##### 4.3.7.3.1.1. Imobilizado corpóreo

**TABELA 65.** Caracterização do investimento em imobilizado corpóreo, no ano de 2012.

Investimento			Valor (€)
Imobilizado corpóreo	<b>Equipamentos e programas informáticos</b>	Computador de mesa (2x)	1.400,00
		Programa Microoft Office (2x)	1.000,00
		Programa de gestão (2x)	140,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>2.540,00</b>
	<b>Equipamentos de impressão</b>	Impressora multifunções	500,00
		<b>Sub-Total</b>	<b>500,00</b>
	<b>Equipamentos de escritório</b>	Secretária individual (3x)	750,00
		Cadeira de executivo (3x)	225,00
		Mesa de reunião	725,00
		Cadeira (10x)	350,00
		Armário de arquivo (2x)	1.000,00
		Cesto do lixo (2x)	50,00
		Cabide	100,00
		Tapete (2x)	800,00
	<b>Sub-Total</b>	<b>4.000,00</b>	
	<b>Total</b>	<b>7.040,00</b>	

**TABELA 66.** Amortizações do imobilizado corpóreo, no ano de 2011.

Rúbrica	VA	Tx. amortização	AA	Amortização do exercício	AA	VCL
Equipamentos e programas informáticos	1.270,00	33,33(3)%	846,67	423,33	1.270,00	0,00
	2.540,00	33,33(3)%	0,00	846,67	846,67	1.693,33
Equipamentos de impressão	100,00	33,33(3)%	66,67	33,33	100,00	0,00
	500,00	33,33(3)%	0,00	166,67	166,67	333,33
Equipamentos de telecomunicações	200,00	33,33(3)%	133,33	66,67	200,00	0,00
	600,00	33,33(3)%	200,00	200,00	400,00	200,00
Equipamentos de som e imagem	2.007,00	33,33(3)%	1.338,00	669,00	2.007,00	0,00
	4.296,00	33,33(3)%	1.432,00	1.432,00	2.864,00	1.432,00
Equipamentos de escritório	4.000,00	20%	0,00	800,00	800,00	3.200,00
		<b>Total</b>	<b>2.824,33</b>	<b>4.637,67</b>	<b>8.654,32</b>	<b>6.858,68</b>

## 4.3.7.3.2. Custos

### 4.3.7.3.2.1. Fixos

TABELA 67. Caracterização dos custos fixos, no período de Janeiro a Junho de 2012.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Arrendamento de escritório	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Serviço de acesso à internet	135,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Concepção, impressão e colocação de "outdoors"	36.500,00					
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Notícia – jornal regional	100,00					
Reportagem – televisão nacional	100,00					
<b>Total</b>	<b>37.835,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>

TABELA 68. Caracterização dos custos fixos, no período de Julho a Dezembro de 2012.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Arrendamento de escritório	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Serviço de acesso à internet	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Notícia – jornal regional	100,00					
"Website"						500,00
<b>Total</b>	<b>1.135,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.035,00</b>	<b>1.535,00</b>

TABELA 69. Caracterização dos custos fixos, no ano de 2012.

Rúbrica	Total
Arrendamento de escritório	9.000,00
Serviço de acesso à internet	520,00
Concepção, impressão e colocação de "outdoors"	36.500,00
Contabilidade	3.000,00
Notícia – jornal regional	200,00
"Website"	500,00
Reportagem – televisão nacional	100,00
<b>Total</b>	<b>49.820,00</b>

### 4.3.7.3.2.2. Variáveis

TABELA 70. Caracterização dos custos variáveis, no período de Janeiro a Junho de 2012.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Aquisição e personalização dos "kit's"	17.400,00	17.400,00	17.400,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00
Consumíveis	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.359,50	2.359,50	2.359,50
Cartões pessoais	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
"Flyers"	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Comissões	4.168,00	4.168,00	4.168,00	8.336,00	8.336,00	8.336,00
Telefone fixo	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Telemóveis	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Total</b>	<b>27.674,83</b>	<b>27.624,83</b>	<b>27.624,83</b>	<b>34.478,83</b>	<b>34.478,83</b>	<b>34.478,83</b>

**TABELA 71.** Caracterização dos custos variáveis, no período de Julho a Dezembro de 2012.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Aquisição e personalização dos "kit's"	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	23.400,00
Consumíveis	2.502,50	2.502,50	2.502,50	2.502,50	2.502,50	3.018,50
Cartões pessoais	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50
"Flyers"	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Comissões	10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00	14.588,00
Telefone fixo	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Telemóveis	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Total</b>	<b>37.905,83</b>	<b>37.905,83</b>	<b>37.905,83</b>	<b>37.905,83</b>	<b>37.905,63</b>	<b>44.989,83</b>

**TABELA 72.** Caracterização dos custos variáveis, no ano de 2012.

Rúbrica	Total
Aquisição e personalização de "Kit's"	240.000,00
Consumíveis	28.830,00
Cartões pessoais	8.000,00
"Flyers"	20.000,00
Comissões	104.200,00
Telefone fixo	650,00
Telemóveis	19.200,00
<b>Total</b>	<b>420.880,00</b>

### 4.3.7.3.3. Custos com o pessoal

**TABELA 73.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Janeiro a Junho de 2012.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Acção de formação - comerciais	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Preparação e envio de "newsletters"	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Visitas a potenciais membros	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00
Envio dos "kit's" de membro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos comerciais	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gestão da base de dados - membros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Comissões	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00
Vestuário	4.080,00					
<b>Total</b>	<b>42.858,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>



**TABELA 74.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no período de Julho a Dezembro de 2012.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Acção de formação – comerciais	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Preparação e envio de "newsletters"	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Visitas a potenciais membros	38.040,00	20.220,00	20.220,00	20.220,00	38.040,00	20.220,00
Envio dos "kit's" de membro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos comerciais	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Acompanhamento dos membros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gestão da base de dados - membros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados						5.000,00
Comissões	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00	14.008,00
<b>Total</b>	<b>56.598,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>38.778,00</b>	<b>56.598,00</b>	<b>43.778,00</b>

**TABELA 75.** Caracterização dos custos representados pelas tarefas desempenhadas pelos colaboradores, no ano de 2012.

Rúbrica	Total
Acções de formação – comerciais	14.400,00
Preparação e envio de "newsletters"	1.800,00
Visita a potenciais membros	278.280,00
Envio dos "kit's" de membro	12.000,00
Acompanhamento dos restaurantes	9.600,00
Acompanhamento das equipas comerciais	9.600,00
Acompanhamento dos membros	0,00
Gestão das reclamações / sugestões	3.600,00
Gestão da base de dados – membros	3.600,00
Estabelecimento de parceria com os restaurantes seleccionados	5.000,00
Comissões	168.096,00
Vestuário	4.080,00
<b>Total</b>	<b>510.056,00</b>

**TABELA 76.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Janeiro a Junho de 2012.

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Gestor	5.267,86	5.267,86	5.267,86	5.267,86	5.267,86	5.267,86
Comerciais (8x)	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00
Secretárias (2x)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Vestuário	4.080,00					
<b>Total</b>	<b>42.575,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>

**TABELA 77.** Caracterização dos custos com o pessoal, no período de Julho a Dezembro de 2012.

Rúbrica	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Gestor	7.960,71	5.267,86	5.267,86	5.267,86	7.960,71	5.267,86
Comerciais (8x)	49.048,00	31.228,00	31.228,00	31.228,00	49.048,00	31.228,00
Secretárias (2x)	3.500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.500,00	2.000,00
<b>Total</b>	<b>60.508,71</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>38.495,86</b>	<b>60.508,71</b>	<b>38.495,86</b>

**TABELA 78.** Caracterização dos custos com o pessoal, no ano de 2012.

Rúbrica	Total
Gestor	68.600,00
Comerciais (8x)	410.376,00
Secretárias (2x)	26.999,98
Vestuário	4.080,00
<b>Total</b>	<b>510.055,98</b>

#### 4.3.7.3.4. Conta de exploração previsional

**TABELA 79.** Conta de exploração previsional, no ano de 2012.

Rúbrica	2010
Vendas	0,00
Prestações de serviços	1.600.000,00
Outros proveitos operacionais	0,00
Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas	0,00
Fornecimentos e serviços externos	470.700,00
Custos com o pessoal	510.055,98
Amortização do exercício	4.637,67
Outros custos de exploração	0,00
<b>Resultados operacionais</b>	<b>614.606,35</b>
Proveitos financeiros	0,00
Custos financeiros	0,00
<b>Resultados financeiros</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>614.606,35</b>
IRC	162.870,68
<b>Resultado líquido</b>	<b>451.735,67</b>

#### 4.3.7.4. “Cash Flows”

**TABELA 80.** Custo do capital.

Custo do capital	
Capitais Próprios	8,5%

**TABELA 81.** Cálculo dos "cash flows".

Rúbrica	2010	2011	2012
Resultado líquido	79.276,11	458.220,77	451.735,67
Amortizações	1.192,34	2.824,33	4.637,67
Juros			
Variação das necessidades de fundo de manei			
Valor residual			6.858,68
Cessão do imobilizado			
Aquisição de imobilizado	-3.577,00	-4.896,00	-7.040,00
Vantagem fiscal menos valias			
Vantagem fiscal prejuízo			
"Cash flow"	<b>76.891,45</b>	<b>456.149,10</b>	<b>456.192,02</b>
Ano	1	2	3
"Cash flows" actualizados	70.867,69	387.478,27	357.156,43

### 4.3.7.5. VAL e TIR

**TABELA 82.** Cálculo do VAL e da TIR

Rúbrica	Total
Investimento	17.722,33
Somatório dos "cash flows"	989.232,57
Somatório dos "cash flows" actualizados	815.502,38
VAL	797.780,05
TIR	54,82 %

---

## 5. CONCLUSÃO

---

O empreendedorismo é provavelmente o assunto mais quente dos últimos tempos, sendo enfatizado pelos diferentes actores do mundo empresarial, como parte importante da solução para a actual crise económica, dado que é do conhecimento generalizado que associado a um aumento da taxa de empreendedorismo bem sucedido ocorre o crescimento e desenvolvimento económico dos Países, a geração de riqueza, a melhoria da qualidade de vida das populações, a diminuição da taxa de desemprego e a mitigação de ineficiências temporais e espaciais dos mercados (Timmons, 2006; Comissão Europeia, 2003).

Na actualidade existe um forte debate relacionado com o tema, com a intervenção dos diferentes intervenientes. De forma generalizada, a classe política no mundo desenvolvido tem integrado no discurso, a preocupação com a criação de uma cultura e uma sociedade empreendedora e têm integrado de forma prioritária nas políticas, a reestruturação das instituições públicas nos diferentes domínios de intervenção do estado para criar um ambiente próspero à criação de novos negócios. Contudo, o grau de intervenção do estado no incentivo à actividade empreendedora continua sem uma base de sustentação científica e por isso, sem uniformidade na governação das Nações, pelo que os governos continuam a adoptar diferentes políticas de acordo com a conjuntura nacional e os recursos à disposição. As Universidades e as Associações Empresariais também têm dado resposta ao desafio de promover a iniciativa empresarial através da organização de conferências, seminários e debates, a concretização de acções de formação e a prestação de serviços de consultoria e apoio na criação de projectos empresariais. Apesar de a diferentes ritmos, as sociedades começam a estar alerta para os novos desafios e a responder a nível colectivo e individual, aos problemas desencadeados pelo aumento da taxa de desemprego e da diminuição do nível de rendimentos "per capita".

Ao longo da história e principalmente no momento presente, o papel do empreendedor é de particular importância para a sociedade, o seu contributo individual é fundamental para inverter a situação actual e ajudar à construção de um futuro mais próspero. Se por um lado, a nível colectivo, os governos são responsáveis por criar uma conjuntura favorável à iniciativa empresarial, por outro lado, a nível individual, os cidadãos devem dar respostas positivas ao repto e iniciar uma nova era económica marcada por uma mudança de atitude, em que cada indivíduo seja capaz de assumir um novo papel na sociedade, mais interventivo e participativo, dominado por uma postura empreendedora. Perante as dificuldades, os indivíduos devem lembrar-se das suas qualidades humanas e profissionais e olhar para o momento presente como uma oportunidade para procurarem de forma independente, a realização pessoal e profissional e a concretização dos seus sonhos. Nas condições actuais, a criação de novos negócios é certamente uma actividade mais rentável, gratificante e estimulante, quando comparado com o trabalho assalariado. Apesar da saturação dos mercados na maioria das indústrias, na actualidade continuam a existir ineficiências que podem dar origem a novas oportunidades de negócio rentáveis. Cabe ao empreendedor, a partir da informação recolhida do mercado,

---

encontrar e aproveitar oportunidades de negócio com níveis de retorno, que justifiquem o investimento inicial.

Todavia, a falta de um ambiente propício à iniciativa empresarial, as limitações financeiras individuais dos potenciais empreendedores, as exigências do papel do empreendedor e os riscos decorrentes de um novo projecto empresarial continuam no seu conjunto, a constituir um óbice ao aumento da actividade empreendedora. Face às dificuldades apresentadas, na tomada de decisão individual se vai dar continuidade ou abandonar o projecto empresarial, o empreendedor deve ter o cuidado de elaborar um plano de negócios. O documento permite determinar as necessidades financeiras e submeter a ideia de negócio a um estudo de viabilidade, na procura de estreitar o espaço entre a ideia e a realidade. Nos casos viáveis, o documento facilita a angariação de apoios estatais, o financiamento através de potenciais investidores, a contratação de recursos humanos, o arrendamento de espaços físicos e nos demais relacionamentos (McKeever, 2001). Além disso, o documento dá uma visão integrada do negócio e constitui portanto, um exercício de planeamento essencial à gestão da empresa, na orientação da exploração da oportunidade (Deloitte, 2010).

No contexto actual dos negócios, uma perspectiva positiva na abordagem dos obstáculos empresariais, pode estar na origem da transformação das ameaças em oportunidades. O caso prático estudado no plano de negócios e apresentado no documento é disso exemplo. A diminuição dos rendimentos da generalidade da população agravada por uma retoma económica que tarda em chegar à generalidade dos Países, tem influenciado os consumidores a diminuir os seus níveis de consumo em bens e serviços e a adoptar um novo estilo de vida. A par de outras indústrias, a restauração tem sofrido as consequências desta diminuição nos níveis da procura, em virtude da manutenção dos mesmos custos fixos repartidos por um menor número de serviços prestados. Os estabelecimentos de restauração incorrem no risco de insolvência financeira no curto prazo e potencial falência, num futuro próximo. Perante a situação actual, os gerentes podem adoptar dois tipos de atitudes opostas: reactiva (manutenção da situação actual ou reacção isolada em resposta a um evento, sem análise integrada dos acontecimentos) ou proactiva (antecipação dos acontecimentos e preparação de respostas, com o objectivo de manter ou mesmo aumentar o actual nível de rendimentos). No caso prático faz-se referência aos gerentes que escolheram a segunda postura e à semelhança do que acontece noutras indústrias, pensamos em tornar acessível à generalidade da população, os serviços dos estabelecimentos de restauração de qualidade através da criação de um clube – “Prestige Restaurants Club”. A participação no clube assegura aos seus sócios, condições vantajosas no acesso aos serviços prestados pelos estabelecimentos de restauração associados. Em contrapartida, os restaurantes associados beneficiam da promoção e publicidade junto do público-alvo e da fidelidade dos sócios na procura dos estabelecimentos de restauração do clube em detrimento de outros, sem o acréscimo de custos. Adicionalmente, de forma semelhante, o “Prestige Restaurants Club” associou-se à clínica de estética “High Care Center”, uma vez que existe coincidência no mercado alvo, sendo responsável pela promoção e publicidade. Aos seus associados, o clube assegura o acesso aos serviços da clínica de estética a preços consideravelmente mais baixos, quando comparados com os preços

---

tabelados (descontos na ordem dos 50%). O “Prestige Restaurants Club” criou uma base de aproximação dos clientes à clínica de estética e aos restaurantes associados, numa relação win-win, em que os restaurantes e a clínica de estética beneficiam de um aumento da procura e os clientes da oportunidade de beneficiarem de serviços de restauração e da clínica de estética no valor de 2000 euros, por apenas 55 euros. A principal dificuldade inicial advém da falta de notoriedade da marca junto do público-alvo. Em resposta, o plano de negócios já prevê a adopção de múltiplas estratégias que permitirão ao clube, a divulgação dos seus serviços (condições e benefícios) e a angariação do número de sócios suficiente para justificar o investimento. A viabilidade económica do projecto comprova a hipótese inicial de que esta nova empresa acrescenta valor ao negócio, no estreitamento da relação entre os restaurantes e os clientes em condições mais vantajosas para ambos e detém uma estrutura suportável na íntegra, pelos rendimentos provenientes dos serviços prestados.

---

# BIBLIOGRAFIA

## Revisão da Literatura

### *Monografias*

ACS, Zoltan; AUDRETSCH, D. B. – **Handbook of entrepreneurship research**. Springer, London, 437-471, 2003.

ACS, Zoltan; SZERB, Laszlo Szerb – **Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy**. Small Business Economics, n.º 28, 109-122, 2006.

ACS, Zoltan; DESAI, Sameeksha; HESSELS, Jolanda – **Entrepreneurship, economic development and institutions**. Small Business Economics 31, 219-234, 2008.

AUDRETSCH, David B.; KEILBACH, Max – **Entrepreneurship and regional growth: an evolutionary interpretation**. Journal of Evolutionary Economics 14, 605-616, 2004.

AUDRETSCH, David B.; KEILBACH, Max – **Entrepreneurship capital and regional growth**. The annals of regional science 39, 457-469, 2005.

BACKES-GELLNER, Uschi; MOOG, Petra – **Who chooses to become an entrepreneur? The jack-of-all-trades in social and human capital**. Working Paper Series, 2008.

BARBIERI, Fabio – **O Ressurgimento da Escola Austríaca e a Teoria de Processo de Mercado**. Anais do XXXVI Encontro Nacional de Economia, n.º 200806250947220, 2008.

BAUMOL, William; STROM, Robert – **Entrepreneurship and Economic Growth**. Strategic Entrepreneurship Journal, 1, 233-237, 2007.

BLACK, Ervin L.; BURTON, F. Greg; TRAYNOR, Anne M. – **Are entrepreneurs born or made? View of entrepreneurs and venture capitalists**. Working Paper Series, 2005.

BRAUNERHJELM, Pontus; SVENSSON, Roger – **The Inventor's Role: was Schumpeter right?**. IFN working paper, n.º 690, 2007.

BUERA, Francisco J. – **A dynamic modelo of entrepreneurship with borrowing constraints: theory and evidence**. Ann Finance, Volume 5, 443-464, 2009.

CAMPBELL, Jeffrey R.; NARDI, Mariacristina De – **A Conversation with 590 Nascent Entrepreneurs**. FRB of Chicago Working Paper N.º 2007-20, 2008.

CARLSSON, Bo; ACS, Zoltan J.; AUDRETSCH, David D.; BRAUNERHJELM, Pontus – **The Knowledge Filter, Entrepreneurship and Economic Growth**. Jena Economic Research Papers, 57, 2007.

COUTINHO, Eloá Ferreira – **Análise da propensão empreendedora dos estudantes das instituições de ensino superior do estado de Roraima – BRASIL**. Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2008.

CUERVO, Álvaro; RIBEIRO, Domingo; ROIG, Salvador – **Entrepreneurship, Concepts, Theory and Perspective**. Springer, New York, 2007, ISBN 978-3-540-48542-1.

DIAZ, Francisco; RODRIGUEZ, Andrés – **Locus of control, nach and values of community entrepreneurs**. Social Behavior and Personality 31 (8), 739-748, 2003.

---

DOUHAN, Robin; ELIASSON, Gunnar; HENREKSON, Magnus – **Israel M. Kirzner: An Outstanding Austrian Contributor to the Economics of Entrepreneurship**. Small Business Economics, n.º 29, 213-223, 2007.

DRUCKER, Peter – **Innovation and entrepreneurship**. Harper Business, New York, 1993.

ELFRING, Tom; HULSINK, Willem – **Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms**. Working Paper Series, 2006.

ELIASSON, Gunnar; HENREKSON, Magnus – **William J. Baumol: An Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship**. Small Business Economics 23, 1-7, 2004.

ETEMED, Hamid – **Internacional Entrepreneurship as a Dynamic System: Towards a Grounded Theory**. Journal of Internacional Entrepreneurship 2, 5-59, 2004.

GIANNETTI, Mariassunta; SIMONOV, Andrei – **On the determinants of Entrepreneurial Activity: Individual Characteristics, Economic Environment and Social Norms**. Working paper series, 2005.

GREBEL, Thomas; PYKA, Andreas; HANUSCH, Horst – **An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship**. Industry and Innovation, Volume 10, Number 4, 493-514, 2003.

GRILO, Isabel; IRIGOYEN, Jesus-Maria – **Entrepreneurship in the EU: To wish and not to be**. Small Business Economics 26, 305-318, 2006.

HALL, Joshua C. – **Randall G. Holcombe, Entrepreneurship and economic progress**. Rev Austrian Econ 21, 219-222, 2008.

HARTOG, Joop; PRAAG, Martim van; SLUIS, Justin van der – **If You Are So Smart, Why Aren't You an Entrepreneur? Returns to Cognitive and Social Ability: Entrepreneurs vs. Employees**. IZA Working Paper 3648, 2008.

HENRIQUEZ, Candice; VERHEUL, Ingrid; GEEST, Ineke van der; BISCHOFF, Casandra – **Determinants of entrepreneurship in France**. Springer, volume 27, 83-120, 2002, ISBN 978-0-306-47556-6.

JUNCO, Julio García del; BRÁS-DOS-SANTOS, José Manuel – **How different are the entrepreneurs in the European Union internal market? An explanatory cross-cultural analysis of German, Italian and Spanish entrepreneurs**. Journal International Entrepreneur 7, 135-162, 2009.

KARAYIANNIS, Anastassios D. – **Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy: The Xenophonian Entrepreneur**. Wirtschaftspolitische Blätter 50, 553-563, 2003.

KOELLINGER, Philipp – **Why are some entrepreneurs more innovative than others?** Springer, vol. 31(1), 21-37, 2008.

LEE, Don Y.; TSANG, Eric W. K. – **The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth**. Journal of Management Studies 4, Volume 38, 538-602, 2001.

LICHT, Amir N.; SIEGEL, Jordan I. – **The Social Dimensions of Entrepreneurship: oxford handbook of entrepreneurship**. Mark Casson and Bernard Yeung, 2006.

MALHO, Adelino Barros – **Determinantes do sucesso do auto-emprego em Portugal**. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2008.

MINNITI, Maria; NARDONE, Carlo – **Being in Someone Else's Shoes: the Role of Gender in Nascent Entrepreneurship**. Small Business Economics 28, 223-238, 2007.



---

MURPHY, Patrick J.; LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold - **A conceptual history of entrepreneurial thought**, Academic of Management Conference, 65<sup>th</sup> Annual Meeting, Honolulu, 2005.

NANDRAM, Sharda; SAMSON, Karel – **Entrepreneurial Behavior: New Perspectives gained through the Critical Incident Technique**. NRG Working Paper n.° 07-04, 2007, ISBN 1872-3934.

NAUDÉ, Wim – **Entrepreneurship, developing countries, and developing countries: new approaches and insights**. Small Business Economics, 2009.

PLEHN-DUJOWICH, Jose – **A theory of serial entrepreneurship**. Small Business Economy, 2008.

PRAAG, C. Mirjam Van – **Some Classic Views of Entrepreneurship**. DE Economist, Volume 147, N.º 3, 1999.

PRAAG, Mirjam van; SLUIS, Justin van der; WITTELOOSTUIJN, Arjen van – **The impact of the Locus-of-Control Personality Trait on the Earnings of Employees vis-à-vis Entrepreneurs**. Working Paper Series, 2004.

PRAAG, C. Mirjam Van; VERSLOOT, Peter H. – **What is the Value of Entrepreneurship? A review of recent research**. Institute for the Study of Labor, IZA Discussion Paper n.º 3014, 2007.

PENEDER, Michael – **The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept**. WIFO working Papers, n.º 335, 2009.

PETRAKIS, P. E. – **Risk Perception, Risk Propensity and Entrepreneurial Behavior: The Greek Case**. The Journal of American Academy of Business 1, Volume 7, 2005.

REYNOLDS, Paul D.; CARTER, Nancy M.; GARTNER, William B.; GREENE, Patricia G.; COX, Larry W. – **The entrepreneur next door: caracteristics of individuals starting companies in america: an executive summary of the panel study of entrepreneurial dynamics**. Working Paper Series, 2002.

RIPSAS, Sven – **Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship**. Small Business Economy, Volume 10, 103-115, 1998.

SILVA, Olmo – **The Jack-of-All-Trades Entrepreneur: Innate Talent or Acquired Skill?** Iza Discussion Paper 2264, 2006.

SORENSEN, Jesper B.; CHANG, Patricia M. Y. – **Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature**. Working Paper Series, 2008.

STEL, van André; CARREE, Martin; THURIK, Roy – **The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth**. Small Business Economics 24, 311-321, 2005.

TAJEDDINI, Kayhan; MUELLER, Stephen L. – **Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno-entrepreneurs**. Journal International Entrepreneur 7, 1-25; 2009.

TEAL, Elisabeth J.; CARROLL, Archie B. – **Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different?** Journal of Business Ethics 19, 229-240, 1999.

THURIK, Roy; WENNEKERS, Sander – **A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth**. ERIM Report Series Reference No. ERS-2001-60-STR, 2008.

TIMMONS, Jeffrey A., SPINELLI, Stephen - **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. Harvard Business School Press, Boston, 2006.

---

WADHWA, Vivek; AGGARWAL, Raj; HOLLY, Krisztina; SALKEVER, Alex – **The anatomy of an Entrepreneur: Family Background and Motivation**. Kauffman Foundation Small Research Projects Research, 2009.

WAGNER, Joachim; STERNBERG, Rolf – **Personal and Regional Determinants of Entrepreneurial Activities: Empirical Evidence from REM Germany**. IZA Discussion Paper 624, 2002.

WENNEKERS, Sander; THURIK, Roy – **Linking Entrepreneurship and Economic Growth**. Small Business Economics 13, 27-55, 1999.

WENNEKERS, Sander; STEL, André van; THURIK, Roy; REYNOLDS, Paul – **Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development**. Small Business Economics 24, 293-309, 2005.

WENNEKERS, Sander; THURIK, Roy – **A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth**. Erasmus Research Institute of Management, ERS-2001-60-STR, 2009.

UTSCH, Andreas; RAUCH, Andreas – **Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance**. European Journal of Work and Organizational Psychology 9, 45-62, 2000.

VANDEKERCKHOVE, Wim; DENTCHEV, Nikolay A. – **A Network Perspective on Stakeholder Management: Facilitating Entrepreneurs in the Discovery of Opportunities**. Journal of Business Ethics 60, 221-232, 2005.

VERESCHAGINA, Galina; HOPENHAYN, Hugo A. – **Risk Taking by Entrepreneurs**. Working Paper Series, 2008.

ZINGA, Afonso Clemente – **Os determinantes do empreendedorismo: um estudo empírico no contexto angolano**. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2007.

### *Sites de internet*

RONAUD – **Frases, Pensamentos, Citações...** [Consultado em 10/11/2009]. Disponível em: <http://www.ronald.com/frases-pensamentos-citacoes-sobre/oportunidades>

COMISSÃO EUROPEIA - **Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa, 2003**. Consultado em [18/06/2010]. Disponível em: <http://ec.europa.eu>

CITADOR – **Citações**. [Consultado em 10/11/2009]. Disponível em: <http://www.citador.pt>

THE CHEAP REVOLUTION – **Top 20 Entrepreneurial Quotes**. [Consultado em 11/11/2009]. Disponível em: [http://www.cheaprevolution.com/the\\_cheap\\_revolution/2007/11/top-20-entrepre.html](http://www.cheaprevolution.com/the_cheap_revolution/2007/11/top-20-entrepre.html)

LEADING THOUGHTS – **Quotes on Initiative**. [Consultado em 11/11/2009]. Disponível em: <http://www.leadershipnow.com/initiativequotes.html>

THINKEXIST – **Realization quotes**. [Consultado em 11/11/2009]. Disponível em: <http://thinkexist.com/quotes/with/keyword/realization/>

---

## Plano de Negócios

### *Monografias*

AIBDELGALIL, Eisa – **Guide to Develop Business Plan**. Chamber of Commerce & Industry, Dubai, 2005.

BERRY, Tim – **The Plan-As-You-Go Business Plan**. Entrepreneur Press, Toronto, 2008. ISBN-13: 978-1-599181-905

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. - **Comportamento do consumidor**. 9.ª edição, Thomson, São Paulo, 2005. ISBN 8522104123

CENTRO DE EMPRESAS E INOVAÇÃO DA MADEIRA – **Guião para a elaboração do plano de negócios**. Centro de empresas e inovação da madeira, Funchal, 2008,

CORPORATE FINANCE ADVISORY SERVICES – **How to write an effective effective business plan: Lifting up you towards your success**. Deloitte, Luxembourg, 2010.

DELOITTE & TOUCHE – **Writing an Effective Business Plan**. 4<sup>th</sup> edition, Delloite & Touche, 2003.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, Alan B. – **Strategic Management: text and causes**. 4<sup>th</sup> edition, Mcgraw-Hill, New York, 2008. ISBN 978-0-07-128784-5

ENACHE, Elena; CÂRJILĂ, Nicoleta – **SWOT Analysis of Organic Farming in Romania**. Universitatea Constantin Brâncoveanu, 2009.

ERNST & YOUNG – **Outline for a Business Plan: a proven approach for entrepreneurs only**. Ernst & Young, 1997.

FREIRE, Adriano – **Estratégia: sucesso em Portugal**. 1.ª edição, Verbo, Lisboa, 1997.

GESENTREPRENEUR – **Guião para a elaboração do Plano de Negócios**. Gesentrepreneur, Cascais, 2008a.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PLERCY, Nigel E. - **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ª edição, Pearson/Prentice Hall, São Paulo, 2005. ISBN 8576050137

KING, Geoff - **The Secrets of Selling: How to win in any sales situation**. 1<sup>st</sup> edition, Pearson/Prentice Hall, Harlow, 2007. ISBN 9780273713005

MCKEEVER, Mike – **How to Write a Business Plan**. 5<sup>th</sup> edition, Nolo, Berkeley, 1999. ISBN 0873375440

MILLER, Michael – **Alpha Teach Yourself Business Plans in 24 hours**. 1<sup>st</sup> edition, Alpha, Indianapolis, 2001.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO – **Plano estratégico nacional do turismo**. 1.ª edição, Ministério da Economia e da Inovação, Lisboa, 2007.

OCRI – **Writing an Effective Business Plan**. Entrepreneurship Centre, Otava, 2002.

PETERSON, Steven; JARET, Peter E.; SCHENK, Barbara Findlay – **Business Plans Kit for Dummies**. 2<sup>nd</sup> edition, Wiley, Indianapolis, 2005. ISBN-13: 978-07645-9794-7.

---

PISONI, Mark E.; WHITE, Gerald B. – **Writing a Business Plan: an Example for a Small Premium Winery**. Department of Applied Economics and Management of Cornell University, New York, 2002.

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed – **Evaluating capital projects**. 1<sup>st</sup> edition, Quorum Books, Connecticut, 2001. ISBN 1-56720-357-4

SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CENTER – **Guide to writing a business plan**. Duquesne University, Pittsburgh, 2008.

UNCTAD – **How to Prepare your Business Plan**. United Nations, New York and Geneva, 2002.

### *Sites de internet*

DORNELAS, José – **Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios**. [Consultado em 18/06/2010]. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br>

INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E À INOVAÇÃO – **Como elaborar um plano de negócios: o seu guia para um projecto de sucesso**. [Consultado em 05/01/2009]. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – **Dados Estatísticos**. [Consultado em 26/01/2009]. Disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpcid=ine\\_princindic&Contexto=pi&selTab=tab0](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpcid=ine_princindic&Contexto=pi&selTab=tab0)

MARKTEST – **Bareme Internet**. [Consultado em 09/02/2009]. Disponível em: <http://www.marktest.pt>

### *Programas informáticos*

PLANO ALTO SOFTWARE - **Business Plan Pro**. Versão 11; Plano Alto Software; 2008.

### *Legislação*

Resolução de Conselho de Ministros n.º 96/2000. Diário da República n.º 171; Série I-B; 26/07/2000.