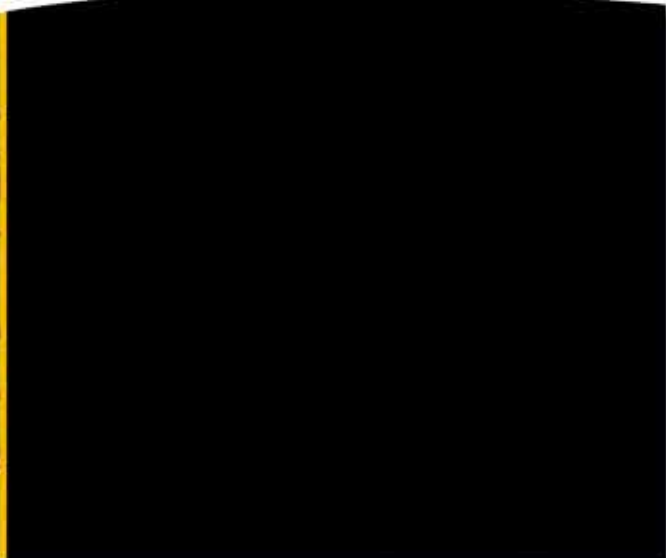


# Manual do Empreendedor





# Nota de Abertura



As dinâmicas de prosperidade das sociedades actuais dependem, em muito, da utilização eficiente dos recursos e das ideias disponíveis e, por conseguinte, da capacidade para descobrir e aproveitar oportunidades.

No actual mercado global, sairão vencedores aqueles que têm capacidade de alinhar competitividade e produtividade de modo eficaz. Na verdade, o empreendedorismo, como elemento catalizador do desenvolvimento, contribui para que a economia se estruture, cresça e consolide, criando riqueza e gerando emprego. Daí que, o empreendedorismo constitua um factor de modernidade, pois os empreendedores são, de facto, agentes de mudança e de crescimento numa economia de mercado.

O Governo Regional dos Açores tem, pois, colocado o empreendedorismo no centro das suas atenções, promovendo o seu fomento através de um vasto e integrado conjunto de medidas.

O Manual do Empreendedor, agora publicado, disponibiliza um vasto conjunto de informações de indiscutível interesse para empreendedores e futuros empresários, apresentando-se como um guia útil no apoio ao desenvolvimento e concretização de ideias de negócio.

Ser empreendedor depende, essencialmente, da vontade de cada um. Não se pode empreender com sucesso sem criatividade, espírito de iniciativa e disponibilidade para estar sempre a aprender, melhorando, assim, os conhecimentos já adquiridos. Em suma, há que inovar permanentemente, com a crença inabalável de que podemos sempre fazer mais e melhor.

Carlos Manuel Martins do Vale César  
Presidente do Governo dos Açores

# Índice

<b>1 – Introdução</b>	<b>4</b>
<b>2 – O Empreendedor</b>	<b>7</b>
<b>2.1. CARACTERÍSTICAS</b>	<b>7</b>
<b>2.2. EQUIPA</b>	<b>9</b>
<b>2.3. AUTO-AVALIAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>3 – A Ideia como ponto de partida</b>	<b>12</b>
<b>3.1. A IDEIA</b>	<b>12</b>
<b>3.2. AVALIAÇÃO DA IDEIA</b>	<b>13</b>
<b>3.3. PROTECÇÃO DA IDEIA</b>	<b>13</b>
<b>4 – Mercado</b>	<b>16</b>
<b>4.1. ESTUDO DE MERCADO</b>	<b>16</b>
<b>5 – Plano de Negócios</b>	<b>19</b>
<b>6 – Criação da Empresa</b>	<b>27</b>
<b>6.1. COMO CRIAR UMA EMPRESA</b>	<b>27</b>
6.1.1. Método tradicional	28
6.1.2. Empresa na Hora	29
6.1.3. Empresa Online	30
<b>6.2. OUTRAS FORMAS DE INICIAR UM NEGÓCIO</b>	<b>31</b>
6.2.1. Aquisição de uma empresa existente	31
6.2.2. Franchising	32
6.2.3. Spin-Off	34
6.2.4. MBI ou MBO	34
<b>6.3. FORMAS JURÍDICAS</b>	<b>34</b>
6.3.1. Empresário em Nome Individual	35
6.3.2. Sociedades Unipessoais por Quotas	36
6.3.3. Sociedade por quotas	37
6.3.4. Sociedades Anónimas	38
6.3.5. Cooperativas	39
<b>7 - Financiamento</b>	<b>42</b>
<b>7.1. FINANCIAMENTO AO INVESTIMENTO</b>	<b>43</b>
7.1.1. Capitais Próprios	43
7.1.1.1. Capital de Risco	44
7.1.1.2. Business Angels	44
<b>7.1.2. CAPITAIS ALHEIOS</b>	<b>44</b>
7.1.2.1. Crédito ao investimento de médio/longo prazo	44
7.1.2.2. Leasing mobiliário	44
7.1.2.3. Leasing imobiliário	45
7.1.3. Financiamento com Capital de Risco e Garantia Mútua	46
<b>7.2. FINANCIAMENTO DA ACTIVIDADE CORRENTE</b>	<b>48</b>
7.2.1. Créditos de curto prazo	48
7.2.2. Desconto comercial	48

		48	
	7.2.3. Conta corrente caucionada	48	48
7.2.2. Desconto	7.2.4. Desconto livranças	49	49
7.2.3. Conta cor	<b>7.3. INCENTIVOS AO INVESTIMENTO</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
7.2.4. Desconto	7.3.1. Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Local	50	50
<b>7.3. INCENTIVO</b>	7.3.2. Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo	51	51
7.3.1. Substiste	7.3.3. Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Estratégico	51	51
7.3.2. Substiste	7.3.4. Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento da Qualidade e Inovação	52	52
7.3.3. Substiste	7.3.5. Empreende Jovem (Medida 1)	53	53
7.3.4	<b>8 – Gestão da Empresa</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
7.3.5. Empre	<b>8.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
<b>8 – Gestão da Empres</b>	<b>8.2. MARKETING</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>8.1</b>	<b>9 – Impostos</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>8.2. MARKETING</b>	<b>9.1. IRC</b>	<b>64</b>	<b>64</b>
<b>9 – Impostos</b>	<b>9.2. IRS</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
<b>9.1. IRC</b>	<b>9.3. IVA</b>	<b>67</b>	<b>67</b>
<b>9.2. IRS</b>	<b>9.4. IMI</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
<b>9.3. IVA</b>	<b>9.5. IMPOSTO DE SELO</b>	<b>69</b>	<b>69</b>
<b>9.4. IMI</b>	<b>9.6. IMT</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
<b>9.5. IMPOSTO</b>	<b>9.7. BENEFÍCIOS FISCAIS</b>	<b>71</b>	<b>71</b>
<b>9.6. IMT</b>	<b>10 – Recursos Humanos</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
<b>9.7. BENEFÍCIOS FISCAIS</b>	<b>10.1. CONTRATAÇÃO</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
<b>10 – Recursos Hu</b>	<b>10.2. INCENTIVOS AO EMPREGO</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>10.1. CONTRATAÇÃO</b>	10.2.1. Estagiari	78	78
<b>10.2. INCENTIVOS AO EMPREGO</b>	10.2.2. Mercado Social de Emprego	78	78
10.2.1. E	10.2.3. CTT's Maternidade	79	79
10.2.2. E	<b>10.3. FORMAÇÃO</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
10.2.3. E	<b>10.4. SEGURANÇA SOCIAL</b>	<b>81</b>	<b>81</b>
<b>10.3. F</b>	<b>10.5. MAPAS DOS QUADROS DE PESSOAL</b>	<b>83</b>	<b>83</b>
<b>10.4. F</b>	<b>10.6. HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	<b>84</b>	<b>84</b>
<b>11 – Registos e Licenciamentos</b>	<b>11.1. CADASTRO COMERCIAL</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>11.1. CADASTRO COMERCIAL</b>	<b>11.2. LICENCIAMENTO COMERCIAL</b>	<b>86</b>	<b>86</b>
<b>11.2. LICENCIAMENTO COMERCIAL</b>	<b>11.3. CADASTRO INDUSTRIAL</b>	<b>87</b>	<b>87</b>
<b>11.3. CADASTRO INDUSTRIAL</b>	<b>11.4. LICENCIAMENTO INDUSTRIAL</b>	<b>88</b>	<b>88</b>
<b>11.4. LICENCIAMENTO INDUSTRIAL</b>	<b>11.5. LICENCIAMENTO DA ACTIVIDADE TURÍSTICA</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
<b>11.5. LICENCIAMENTO DA ACTIVIDADE TURÍSTICA</b>	<b>11.5.1. Alojamento Turístico</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
<b>11.5.1. Alojamento Turístico</b>	<b>11.5.2. Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
<b>11.5.2. Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas</b>	<b>11.5.3. Animação Turística</b>	<b>92</b>	<b>92</b>
<b>11.5.3. Animação Turística</b>	<b>11.5.4. Agências de Viagens e Turismo</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>11.5.4. Agências de Viagens e Turismo</b>	<b>11.5.5. Renta-a-Cars</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>11.5.5. Renta-a-Cars</b>			

# 1 Introdução



Quando falamos de empreendedorismo ou de oportunidades empreendedoras não podemos esquecer algumas exigências que são fundamentais para que um indivíduo seja capaz de reconhecer uma oportunidade: o conhecimento prévio que detém sobre determinada área e que lhe permite compreender melhor todos os aspectos relacionados com essa mesma área, e as suas aptidões intelectuais que estão directamente relacionadas com a capacidade para avaliar essas oportunidades.

Portugal é o país da Europa onde a vontade de empreender é mais elevada. No entanto, é também aquele onde, o caminho que leva da vontade aos actos, é o mais longo. Encurtar esse caminho é a função das sociedades que tentam a todo o custo desafiar os seus agentes para que estes debatam, promovam e expliquem o empreendedorismo, dentro das empresas ou fora delas.

O presente Manual assume-se como um contributo ao percurso essencial do empreendedor; um contributo pela via da informação.

Dividido em três partes distintas e complementares, o Manual do Empreendedor reúne um conjunto de informações de carácter geral. Numa primeira parte é possível encontrar um enquadramento teórico do empreendedorismo. Ao tentar responder às mais diversas perguntas, a primeira parte deste documento procura mostrar de que são feitos os empreendedores. Como elaborar um plano de negócios, como criar uma empresa e qual a forma jurídica mais adequada são alguns dos pontos que compõem a segunda parte do Manual do Empreendedor que termina com a gestão da empresa. Já a última parte percorre os caminhos que vão desde o financiamento, passando pelo planeamento estratégico e pela gestão dos recursos humanos.



# Guia para Empreendedores

Condições Base

**Ideia**

(Produto ou serviço inovador)

**Personalidade**

(adepto do risco)

**Equipas**

(capacidade para reunir equipas com competência técnica e de gestão)

Preparação

Plano de Negócios

Financiamento

Criação da Empresa

Contratar

Gerir



## 2 O Empreendedor

### 2.1. CARACTERÍSTICAS

Nunca como hoje, as empresas precisaram tanto de verdadeiros “empreendedores”. Cada funcionário deve ter a atitude e comportamentos de “dono do negócio” e as empresas de sucesso são aquelas que têm nos seus quadros verdadeiros “empreendedores”. O espírito empreendedor surge com uma nova cultura empresarial que hoje se tenta inculir nas sociedades. O sucesso das empresas depende do trabalho desenvolvido pelos empresários e colaboradores que, nos últimos anos, têm sofrido pressões quanto à necessidade de desenvolverem uma capacidade empreendedora que contrarie a cultura vigente, caracterizada, tanto ao nível do ambiente familiar e escolar, como das mentalidades, por aspectos ligados à aversão ao risco e à falta de iniciativa própria dirigida à dinamização de projectos empresariais que tenham em conta os novos factores competitivos.

Para se ser um empreendedor de sucesso é essencial que se tenha algumas características específicas. A garra, a força de vontade e a determinação são, talvez, as mais importantes, mas há outras a considerar.

## Quais as características necessárias para se ser um bom empreendedor?

Algumas características são decisivas para quem pretende entrar no mundo dos negócios. Conheça e procure desenvolvê-las:

- ◆ **Assumir riscos** – Os riscos fazem parte de qualquer actividade e é preciso aprender a geri-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente;
- ◆ **Aproveitar oportunidades** – Tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece;
- ◆ **Conhecer o ramo** – Quanto mais dominar o ramo em que pretende actuar, maiores serão as oportunidades de conseguir ter êxito. Se já tem experiência no sector, ótimo. Se não tem, procure aprender através de cursos, livros, centros de tecnologia, ou, até mesmo, com outros empresários;
- ◆ **Saber organizar** – Ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro;
- ◆ **Tomar decisões** – Ser capaz de tomar decisões correctas no momento exacto, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Esta qualidade requer vontade de vencer obstáculos e confiança em si mesmo;
- ◆ **Ser líder** – Saber definir objectivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipa de trabalho envolvida no empreendimento;
- ◆ **Ter talento** – É uma certa dose de inconformismo diante das actividades rotineiras para transformar simples ideias em negócios efectivos;
- ◆ **Ser independente** – Precisa soltar as amarras e determinar quais os passos a seguir, abrir caminhos, decidir o rumo a tomar;
- ◆ **Manter o optimismo** – Nunca deixar de ter a esperança de ver os seus projectos realizados, porque quem é bem informado conhece o chão que pisa e tem confiança no seu desempenho profissional.

## Além dos aspectos acima mencionados o empreendedor tende a ser:

- ◆ **Visionário** – O empreendedor é uma pessoa que consegue ver oportunidades antes das outras. Para o empreendedor verdadeiro, dificuldades podem, potencialmente, significar oportunidades.
- ◆ **Enérgico** – O empreendedor possui uma dose de energia para se lançar em novas realizações, que usualmente exigem intensos esforços iniciais. O empreendedor dispõe dessa reserva de energia, vinda do seu entusiasmo e motivação.
- ◆ **Auto-motivador e entusiasta** – O empreendedor é capaz de uma auto-motivação relacionada com desafios e tarefas em que acredita. O empreendedor não necessita de prémios externos, como compensação financeira. Como consequência da sua motivação, o empreendedor possui um grande entusiasmo pelas suas ideias e projectos.
- ◆ **Assumir o controlo** – O empreendedor acredita que a sua realização depende de si mesmo e não de forças externas sobre as quais não tem controlo. O empreendedor vê-se como capaz de controlar a si mesmo e de influenciar o meio de tal modo que possa atingir os seus objectivos.
- ◆ **Voltado para a equipa** – O empreendedor em geral não é somente um fazedor, no sentido obreiro da palavra. O empreendedor cria equipas, delega, acredita nos outros, obtém resultados por meio de outros.

## 2.2. EQUIPA

Do trabalho da equipa depende o sucesso da empresa. Mintzberg, considera que uma Empresa, é uma organização constituída por um conjunto de pessoas e recursos humanos, materiais e financeiros com a finalidade de produzir produtos e ou serviços, a preços razoáveis, para incrementar a qualidade de vida dos clientes, fornecedores, accionistas, empregados e da comunidade.



## Porque devo valorizar o trabalho em equipa?

Cada vez mais o trabalho em equipa é valorizado, porque activa a criatividade e quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual.

Para que consiga trabalhar em equipa há que ser paciente, saber aceitar as ideias dos outros, saber delegar, trabalhar, ser participativo e solidário, dialogar, planejar, evitar cair no “pensamento de grupo” e aproveitar o trabalho da equipa.

## Que atitudes devo cultivar?

### ♦ Ser paciente

Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas. Por isso é importante que seja paciente. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e procure ouvir o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os outros, mesmo que não esteja de acordo com as suas opiniões.

### ♦ Aceitar as ideias dos outros

Às vezes é difícil aceitar ideias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho, é o objectivo comum que o grupo pretende alcançar.

### ♦ Não criticar os colegas

Às vezes podem surgir conflitos entre os colegas de grupo; é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho em equipa. Avalie as ideias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique as ideias, nunca a pessoa.

### ♦ Saber delegar

Ao trabalhar em equipa, é importante delegar tarefas. Não parta do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

### ♦ Dar o exemplo

Não é por trabalhar em equipa que deve esquecer as suas obrigações. Delegar tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

### ♦ Ser participativo e solidário

Procure dar o seu melhor e ajudar os seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma forma, não deverá sentir-se constrangido quando necessitar de pedir ajuda.

### ♦ Cultivar o Diálogo

Ao sentir-se desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível chegar a uma solução de compromisso que agrade a todos.

### ♦ Planejar

Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planeamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipa seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

### ♦ Evitar cair no "pensamento de grupo"

Quando todos os obstáculos já foram ultrapassados, e um grupo é muito coeso e homogéneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a ideia de que pode errar.

### ♦ Aproveitar o trabalho em equipa

Afinal o trabalho de equipa, acaba por ser uma oportunidade de conviver mais de perto com os seus colegas e também de aprender com eles.

## 2.3. AUTO-AVALIAÇÃO

### Terei perfil para ser um empreendedor de sucesso?

Mente aberta, visionário, criativo, disposto a assumir riscos, comprometido e corajoso, flexível e adaptável, racional, disposto a cooperar com outros, auto-suficiente, procura o sucesso, interdependente, tem noção dos benefícios e dos custos e ser um sobrevivente. Estes são alguns dos traços típicos dos bons empresários. No entanto, não basta possuir as características pessoais, como as que enumerámos, para se transformar num empresário de sucesso. É preciso pô-las ao serviço do seu negócio. Segundo alguns estudos, as qualidades mais comuns nos empreendedores de sucesso são as seguintes:

- ♦ **Auto-suficientes**  
São capazes de resolver as situações mais adversas sozinhos, não se atemorizando e exigindo a mesma força e rapidez aos seus colaboradores.
- ♦ **Gerem por objectivos**  
Tomam as suas decisões com base em objectivos previamente traçados.
- ♦ **Motivam os colaboradores**  
O verdadeiro líder é aquele que consegue impor a sua autoridade sem ser autoritário. A motivação dos seus colaboradores é feita pela persuasão sem, no entanto, colocar em questão a sua autoridade.
- ♦ **Criativos**  
Procuram a inovação, tanto nos produtos ou serviços, como nos procedimentos. Assumem a inovação como uma forma natural de estar nos negócios.
- ♦ **Prudentes**  
O facto de assumirem os riscos das novas iniciativas não significa que não os procurem minimizar, optando pela via mais prudente.
- ♦ **Objectivos**  
Procuram o máximo de opiniões e sugestões para as suas ideias, tendo em vista manter a objectividade na tomada de decisões.

### Poderá alguma coisa correr mal?

O insucesso de um empreendedor pode dever-se, essencialmente, a três factores:

- ♦ **Questões pessoais**  
Em grande parte dos casos, as maiores dificuldades que um empresário enfrenta são de ordem pessoal. A falta de qualificações em áreas ligadas à gestão são um verdadeiro obstáculo para muitos, acrescentando a situação de isolamento em que se encontra e a incapacidade para delegar certas tarefas.  
Uma outra dificuldade tem a ver com a falta de capacidade ou medo de assumir riscos.
- ♦ **Questões financeiras**  
De igual modo importantes são as dificuldades financeiras como a falta de capital, a dificuldade no acesso a financiamento ou o crédito a taxas demasiado elevadas.  
Por outro lado, a gestão de tesouraria é, por vezes, esquecida em detrimento do volume de vendas, esquecendo o empresário que, tanto ou mais importante que vender, é receber.  
Um outro erro a evitar prende-se com os gastos exagerados. Não se deixe tentar pelo mobiliário de escritório demasiado caro e que não acrescenta valor à capacidade da sua empresa nem pelos automóveis de elevada cilindrada, ou, de um modo geral, em todo o tipo de despesa não essencial para o negócio.
- ♦ **Ineficácia de controlo**  
Uma outra dificuldade ou erro a evitar prende-se com o crescimento exagerado. De facto, um crescimento demasiado rápido e sem os devidos alicerces pode deitar tudo a perder já que tal, invariavelmente, acaba por se traduzir numa deterioração no serviço prestado ao cliente. Assim, é fundamental adoptar medidas de controlo (práticas contabilísticas, inventários, qualidade, prazos de entrega) a partir do momento em que sozinho não consegue já abarcar toda a realidade da empresa.

## 3 A ideia como ponto de partida

### 3.1. A IDEIA

A iniciativa de criar uma empresa depende das ideias de negócio ou da intenção de investimento e do espírito empreendedor da pessoa que decide criar uma empresa. Contudo, também deve ter em atenção os seguintes aspectos: a experiência profissional, o perfil do consumidor, as oportunidades e a existência de negócios semelhantes.

Começar numa actividade na qual já se tenha experiência é meio caminho andado para combater as elevadas taxas de insucesso das novas empresas. Outra receita para combater o insucesso é garantir à partida que o produto ou serviço tem mercado, clientes interessados e dispostos a pagar o preço necessário para viabilizar o seu projecto.

Mas atenção, não existem receitas únicas: cada pessoa e cada ideia são um caso diferente. Assim, antes de avançar, teste a sua ideia.

#### Porque devo considerar a ideia como ponto de partida para a criação da minha empresa?

A ideia é um dos pilares fundamentais para a criação de qualquer empresa, no entanto é muitas vezes um dos aspectos mais difíceis de determinar. Para encontrar uma boa ideia é necessário estar atento ao ambiente socio-económico, com o objectivo de descobrir um nicho de mercado (necessidade não coberta pelo mercado) ou um produto e/ou serviço que exista em outro país e que possa ser implementado nos Açores.

Antes de transformar a ideia ou o projecto empresarial em realidade, o promotor deverá fazer uma análise profunda sobre aquilo que tem ou pretende oferecer ao mercado.

Deve tentar responder a um conjunto de perguntas de forma clara e objectiva, das quais destacamos:

- ◆ Qual é o seu negócio?
- ◆ Que tipo de produtos e/ou serviços vou oferecer ao mercado?
- ◆ Qual o estado de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços?
- ◆ Que processos e meios tecnológicos vou utilizar?
- ◆ Quem vão ser os meus clientes?
- ◆ Quem vão ser os meus fornecedores?
- ◆ Qual vai ser a vantagem sobre os produtos e/ou serviços da concorrência?
- ◆ Como vou colocar os meus produtos e/ou serviços no mercado?

É fundamental que concretize a sua ideia por escrito.

## 3.2. AVALIAÇÃO DA IDEIA

Nem sempre uma boa ideia dá origem a um bom negócio. De facto, uma boa ideia pode ser desajustada no espaço e/ou no tempo e, antes de a pôr em prática, o melhor será testá-la junto daqueles a quem se destina: os seus potenciais clientes.

### Como devo testar e aperfeiçoar a minha ideia?

- ◆ **Conhecer negócios semelhantes**  
Tente informar-se sobre a existência e o funcionamento de outros negócios semelhantes. Desta forma ficará a conhecer a concorrência que terá de enfrentar e caso esta não exista poderá significar a ausência de mercado.
- ◆ **Conhecer outros empreendedores**  
Procure ler tudo o que encontrar sobre experiências vividas por outros empreendedores. Aprenda com os erros e siga os conselhos de quem já passou por essa experiência.
- ◆ **Conhecer o meio que o rodeia**  
Procure saber o que as pessoas consomem e gostam de comprar. Será uma forma de realizar uma pesquisa de mercado sem gastar dinheiro.
- ◆ **Não se agarrar demasiado à sua ideia**  
Procure conhecer tudo o que diga respeito ao seu negócio e esteja receptivo a mudar a sua ideia inicial. Outras experiências poderão ser um contributo precioso para o aperfeiçoamento da sua ideia.
- ◆ **Ouvir outras pessoas**  
Conte a sua ideia a familiares e amigos. As suas críticas e sugestões poderão ser extremamente valiosas.
- ◆ **Conhecer o seu negócio**  
Procure informar-se sobre todos os aspectos do seu negócio: mercado, fornecedores, licenças necessárias, potenciais sócios, implicações fiscais, conhecimentos necessários, etc.

Uma vez testada e aperfeiçoada a ideia, deverá ser capaz de definir com clareza o produto ou serviço que tem para oferecer e explicar o objectivo essencial do seu negócio. Só assim será capaz de definir, de modo claro e preciso, a missão da sua futura empresa.

## 3.3. PROTECÇÃO DA IDEIA

A protecção da ideia e de todas as técnicas ou processos ligados à novidade do modelo de negócio a desenvolver deve ser acautelado pelo empreendedor quando pretender dar início à sua actividade. Algo que deverá ser feito através da propriedade intelectual.

A Propriedade Industrial em conjunto com o Direito de Autor, também vulgarmente conhecido pela designação inglesa de Copyright, constitui a Propriedade Intelectual.

A Propriedade Industrial tem por objecto a protecção das invenções e das criações estéticas (design), com aplicação industrial, e dos sinais distintivos do comércio, para distinguir produtos e empresas, cobrindo, assim, a protecção de um amplo leque de investimentos em inovação, tanto de carácter tecnológico como comercial.

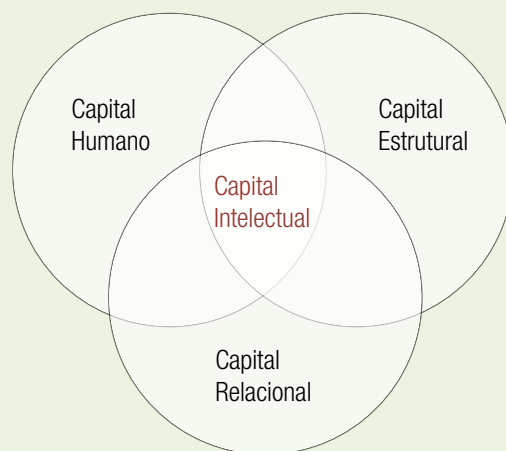
O Direito de Autor tem por objecto a protecção das obras literárias e artísticas que inclui as criações originais da literatura e das artes, relacionando-se, assim, com todas as formas e métodos de comunicação pública – livros, artigos, desenhos, pinturas, composições musicais e outros sons, filmes, programas de televisão e de rádio, sistemas computadorizados de tratamento de informação, entre outros.

### Como posso proteger a minha ideia?

Para proteger a sua ideia deve em primeiro lugar proceder à identificação do capital intelectual da empresa através de um bom diagnóstico. Este diagnóstico pode ser um elemento fundamental no processo de definição do Plano de Negócios de qualquer empresa, sendo particularmente relevante no caso das que estão em início de actividade. À identificação dos produtos ou serviços chave da empresa deve estar associada a identificação do capital intelectual.

Mas o que é o Capital Intelectual? Alguns manuais definem o Capital Intelectual como “toda a informação, transformada em conhecimento que se agrega àquele que já possui”. Ou seja o Capital Intelectual é a matéria-prima responsável pelos resultados de uma empresa e, geralmente, é composto pela soma de três factores:

- 1- Capital Humano (ligado a todos os aspectos respeitantes aos Colaboradores da empresa e à capacidade dos mesmos para atender às expectativas dos Clientes);
- 2- Capital Estrutural (que inclui todos os recursos que suportam a actividade empresarial, tais como sistemas, procedimentos, processos e metodologias, marcas registadas, entre outros);
- 3- Capital Relacional (que relaciona a competência da empresa com a sua Base Instalada de Clientes e cujo resultado está intimamente ligado com os índices de fidelização, retenção e satisfação de Clientes, bem como com o Valor que a oferta encerra).



E, em segundo lugar, definir a estratégia de protecção. Após este diagnóstico as empresas deverão desenhar uma estratégia para a protecção do seu capital intelectual, tendo em consideração vários aspectos.

Se a opção da empresa passar por obter um título de Protecção Intelectual há que conhecer as várias possibilidades existentes. Em seguida há que definir o âmbito de protecção: nacional, comunitário ou internacional.

## Quais as modalidades de protecção da propriedade intelectual?

A Protecção Intelectual está dividida em duas categorias: os Direitos de Autor e a Propriedade Industrial, cujas principais modalidades são as Patentes e Modelos de Utilidade, os Desenhos ou Modelos e as Marcas.

**Direitos de autor:** (Copyright) protegem as criações intelectuais do domínio literário, qualquer que seja o género, a forma de expressão, o mérito, o modo de comunicação e o objectivo.

**Patentes:** protegem por um período de até 20 anos, as invenções novas, isto é, não compreendidas no estado da técnica, resultantes de actividade inventiva e susceptíveis de aplicação industrial. Os Modelos de Utilidade visam a protecção das invenções por um procedimento administrativo mais simplificado e acelerado que o das patentes.

**Desenhos e Modelos:** protegem a aparência da totalidade, ou de parte, de um produto resultante das características de linhas, contornos, cores, forma, textura e materiais do próprio produto e da sua ornamentação. O produto deve ser novo, ou seja, não deve ser idêntico a nenhum outro já divulgado ao público e possuir carácter singular, isto é, quando um utilizador comparar a sua aparência com a de outro produto deve, obrigatoriamente, obter uma impressão visual diferente.

**Marcas:** (Trademark) podem ser constituídas por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas. Também as frases publicitárias, para os produtos ou serviços a que respeitem, podem constituir marca desde que possuam carácter distintivo.

## Onde e como é feito o registo da propriedade industrial?

Para que se possa solicitar o registo para efeitos de protecção deve fazer-se corresponder a ideia a suportes materiais como indicação das reivindicações, memória descritiva do intento e apresentação de desenhos (se existirem).

O registo da propriedade industrial envolve custos, materializados no pagamento de taxas periódicas, nos prazos legais, para que os direitos não percam a validade.

Em Portugal compete ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial atribuir o registo dos direitos.

Nos Açores existe um Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial. Situado na Universidade dos Açores, trata-se de uma estrutura vocacionada para a prestação de informações e dinamização de acções de promoção da propriedade industrial, visando o reforço da competitividade das empresas açorianas através do estímulo e protecção da diferença.

Deste modo, o Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial da Universidade dos Açores tem como função:

- ◆ Esclarecer sobre as regras que presidem às diversas modalidades de Propriedade Industrial, ao nível de requisitos técnicos, das exigências administrativas e dos custos;
- ◆ Informar sobre o estado jurídico dos direitos de Propriedade Industrial;
- ◆ Sensibilizar e informar sobre Propriedade Industrial no âmbito dos sectores/áreas de actuação, etc.

## A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre a Protecção da Propriedade Intelectual?

GAPI – Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial da Universidade dos Açores

Tel: 296 650 513

Fax: 296 650 553

e-mail: [gapi@notes.uac.pt](mailto:gapi@notes.uac.pt)

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Campo das Cebolas

1149-035 Lisboa

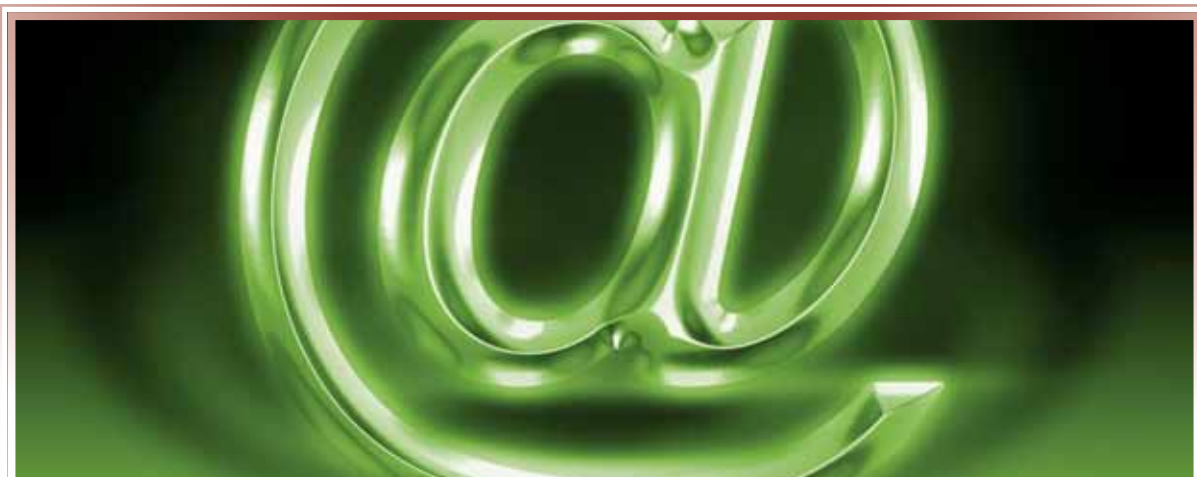
Tel: 21 881 81 00

Fax: 21 886 98 59

Linha Azul: 808 200 689

Para dúvidas ou questões sobre Marcas, Patentes ou outras modalidades de Propriedade Industrial

contacte através do e-mail: [atm@inpi.pt](mailto:atm@inpi.pt)



# 4 Mercado



## 4.1. ESTUDO DE MERCADO

### Porquê fazer um Estudo de Mercado?

O estudo de mercado desempenha uma função chave na elaboração de qualquer projecto de criação de empresa. Toda a construção da futura organização se apoiará nas conclusões que serão apresentadas neste estudo. Será necessário verificar se o produto ou serviço poderá ser vendível, antes de escolher qualquer estatuto jurídico ou decidir como produzir ou comercializar.

Os estudos de mercado irão permitir verificar se o mercado existe realmente, qual a sua evolução, confirmar o acerto da actividade escolhida e determinar o tamanho ideal da sua empresa. Assim, deverá conhecer melhor o funcionamento do mercado, determinando, com a máxima precisão, aquilo que vai vender, a quem vai vender e qual o posicionamento face aos produtos existentes. Por outro lado, terá uma noção bem mais exacta dos custos associados à actividade que irá exercer.



## Quais os agentes a serem tidos em conta no Estudo de Mercado?

Num Estudo de Mercado é fundamental ter em atenção três grandes grupos de agentes:

- ◆ **A procura** – neste âmbito deverá identificar a natureza das empresas e organizações, os hábitos e comportamentos dos clientes potenciais, bem como as suas atitudes e motivações.
- ◆ **A oferta** – os estudos de mercado sobre este ponto deverão recair sobre os produtos e serviços à disposição no mercado, as empresas concorrentes e a organização da generalidade dos agentes presentes no mercado.
- ◆ **O ambiente de mercado** – neste ponto enquadram-se todos aqueles que, directa ou indirectamente, têm influência sobre o mercado.

Após ter concluído este processo, será capaz de responder a perguntas tão específicas, tais como: “Que idade têm os meus clientes potenciais?”, “Qual a sua ocupação profissional?”, “Qual é o seu comportamento perante a aquisição de produtos?”, “Como é que gostam de ser abordados?”, “Qual o grau de necessidade dos produtos da empresa?” ou, relativamente à concorrência, “Quais os segmentos de mercado em que actuam?”, “Que gama de produtos têm?”, “Qual é a sua imagem junto do público?”, “Qual é o seu volume de vendas?”, entre outras.

Proceda a estes estudos da forma mais aprofundada possível, não se preocupando com o excesso de informação. É preferível ter informação em excesso do que insuficiente. Contudo, há que saber tratá-la, de modo a não se perder perante inutilidades, deixando de recolher o essencial. E o essencial passa pela definição dos consumidores, pela dimensão do mercado, pela definição do nível de preços, das condições de venda, dos canais de distribuição e dos pontos de venda, dos objectivos e motivações de compra, dos hábitos de consumo, da concorrência, pela inventariação dos produtos concorrentes e respectivas quotas de mercado, pela definição das políticas de Marketing da concorrência, pelo potencial da distribuição e pela adequação dos produtos às necessidades dos consumidores.

## Como elaborar um estudo de mercado?

### 1º – Definição dos objectivos

A definição dos objectivos deve ser feita de uma forma clara e consiste em identificar a população (consumidores) a estudar e o tipo de informações a recolher.

Basicamente, as informações a obter sobre os consumidores dividem-se em quatro grandes classes:

- ✓ Características externas dos consumidores
- ✓ Comportamentos de consumo
- ✓ Atitudes dos consumidores
- ✓ Processo de decisão de compra

### 2º – Preparação da informação necessária

Para que se possa iniciar um estudo de mercado é necessário, desde logo, saber que tipo de informação é necessária para que se consiga atingir os objectivos.

Existem dois tipos de dados ou informação que teremos que preparar:

- ✓ Dados secundários – já disponíveis, susceptíveis de serem usados e trabalhados em função da questão que estamos a analisar. Estes dados contêm habitualmente um conjunto de informações úteis para a concepção do estudo.
- ✓ Dados primários – que ainda não existe, no todo ou em parte. A recolher através das diferentes técnicas.

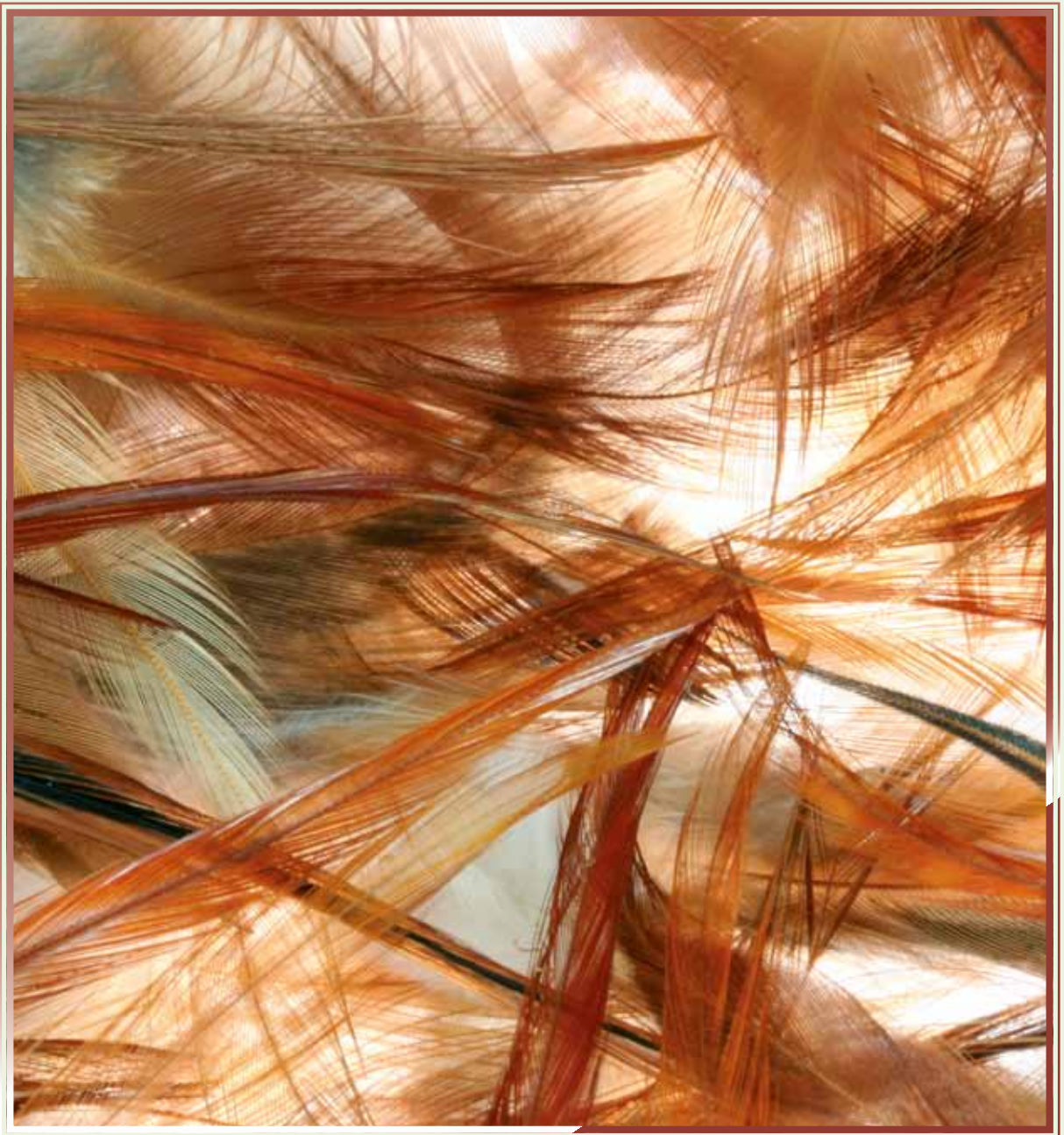
### 3º – Métodos de recolha de informação

Depois de sabermos aquilo que procuramos há que definir que métodos de recolha de informação vamos utilizar. Desde logo, poderemos recorrer à pesquisa administrativa (o estudo das informações publicadas e disponíveis) ou realizar um trabalho de campo (traduz-se na recolha directa de informações no mercado).

### 4º – Análise dos Resultados

Para colmatar esta fase é importante deter alguns conhecimentos de estatística.

Convém salientar que a dimensão e profundidade do Estudo de Mercado deve ser adequada ao nível de investimento, logo do risco, e à maturidade do negócio.



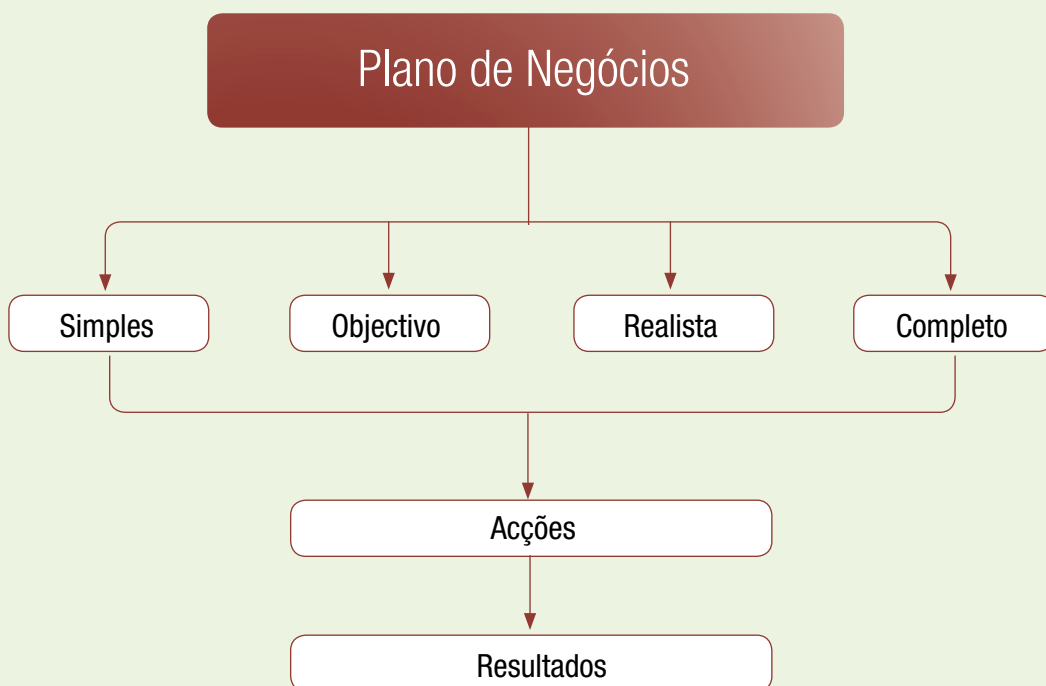
# 5 Plano de Negócios



## O que é o Plano de Negócios?

Um Plano de Negócios é um instrumento que permite analisar a viabilidade de um projecto empresarial. Elaborar um Plano de Negócios força o promotor a reflectir, sistematizar, planear e orçamentar sobre a oportunidade de negócio detectada. Assim, um Plano de Negócios, através de uma recolha realista de informação, apresenta e define os objectivos do projecto, quantifica os meios necessários e demonstra as condições de viabilidade e, conseqüentemente, os riscos envolvidos. Sendo o principal documento de estruturação de um projecto empresarial, o Plano de Negócios é a base de apresentação desse projecto a interlocutores externos, com destaque para investidores como a banca, empresas e parceiros, bem como sociedades de capital de risco ou outros investidores.

Para os empreendedores, o Plano de Negócios é também um instrumento de trabalho fundamental, que agrega e sistematiza informação prática para a concretização do projecto e para a antecipação e resolução de problemas.



## Quem deve elaborar o Plano de Negócios?

O Plano de Negócios deve, sempre que possível, ser redigido pelo empreendedor, deve ter uma apresentação apropriada, ser objectivo, claro, preciso e, acima de tudo, realista. No entanto, em casos que envolvam maior complexidade, ou que requeiram um maior cuidado formal deve o empreendedor procurar os serviços de profissionais, não devendo contudo em hipótese alguma alienar-se por completo pois é ele quem conhece o negócio.

## Que informação deve conter um Plano de Negócios?

A estrutura indicada abaixo é apenas uma de muitas possíveis para um Plano de Negócios e deverá ser adaptada de acordo com o negócio que deseje iniciar. Alguns dos sub-capítulos podem não ter aplicação, enquanto poderá ser necessário acrescentar outros que não estão aqui previstos.

### 1. Sumário Executivo

Este é o capítulo mais importante do plano. Deverá ser elaborado após os restantes capítulos e deverá conter a informação essencial sobre o projecto: identificação do negócio e da área de actividade; a missão da nova empresa; o mercado potencial para os seus produtos/serviços; os argumentos que fazem daquele um negócio vencedor; quais os recursos humanos e financeiros necessários à implementação do projecto; quando começará a empresa a apresentar lucros; principais indicadores que determinam a viabilidade económica do projecto; quais os pontos fortes e fracos do projecto.

### 2. Histórico do(s) promotor(es)

Um dos conjuntos de informações mais importantes no que concerne a conferir credibilidade ao Plano de Negócios diz respeito à experiência profissional e pessoal, relevante para o projecto, bem como às qualificações académicas do promotor ou equipa de promotores.

### 3. Conceito do negócio e descrição da empresa a criar

Nesta secção deverá desde logo ser identificado, através de uma descrição detalhada, qual o conceito do negócio apresentado, nomeadamente a definição do produto ou serviço, a caracterização do mercado, bem como as razões que tornam o seu negócio diferente de outros, na mesma área de actividades, já existentes no mercado. Inclui, por exemplo, a identificação das necessidades que o seu produto ou serviço irá satisfazer, de que forma, com que meios e qual a forma jurídica da empresa a constituir.

### 4. Produto (bens ou serviços)

Descrição do produto ou serviço, sua finalidade, grau de inovação/diferenciação, valor acrescentado para o cliente, meios técnicos e humanos necessários, matéria-prima necessária. Deverá incluir informação sobre o processo produtivo, ou seja a descrição das várias etapas necessárias à elaboração do produto/serviço. Destas várias etapas deverá ainda sinalizar as que são críticas para o produto/serviço final. Neste capítulo do Plano de Negócios deverá ser evidenciado o conhecimento que o promotor ou equipa de promotores possuem do processo produtivo.

### 5. Mercado

#### 5.1. Caracterização

Descrição do Mercado de destino realçando as características principais identificadas no mercado potencial da empresa.

#### 5.2. Mercado alvo

Descrição dos principais segmentos de mercado onde vai instalar-se e da sua evolução temporal (entre 3 a 5 anos), identificando para cada segmento o(s) nicho(s) de mercado identificado(s), as necessidades reais do cliente, os hábitos de compra dos clientes e o impacto no cliente da utilização do seu produto ou serviço.

#### 5.3. Concorrência

Descrição das empresas já existentes e com as quais vai concorrer; comparação entre a sua empresa e a concorrência identificada; comparação entre o seu produto ou serviço e o produto ou serviço da concorrência; qual a quota de mercado estimada para cada concorrente identificado; qual a quota que pensa vir a alcançar (por conquista à concorrência e/ou por extensão do mercado).

### 6. Estratégia / Análise SWOT

#### 6.1. Diagnóstico interno

##### 6.1.1 Forças

De que forma será o seu produto ou serviço diferenciado da concorrência; de que forma vai o seu esforço de marketing/promoção diferir da concorrência; de que forma vai a sua empresa ser favoravelmente diferenciada relativamente às concorrentes.

##### 6.1.2 Fraquezas

Quais as fraquezas que reconhece ao seu produto ou serviço face à concorrência; quais as principais fraquezas que reconhece, relativamente ao esforço de marketing/promoção que pensa implementar, quando compara com o da concorrência; quais as principais fraquezas que reconhece existirem quando compara a sua empresa com as concorrentes.

## 6.2. Análise externa

### 6.2.1. Oportunidades

Descrição das oportunidades de mercado (falhas de mercado) mais relevantes que reconheça existir para o seu produto ou serviço.

### 6.2.2. Ameaças

Descrição das ameaças mais relevantes que reconheça existir para o seu produto ou serviço (conjunto das circunstâncias, exteriores e não controláveis pela empresa, que podem colocar obstáculos ao desenvolvimento do negócio).

## 6.3. Factores chave/críticos de sucesso

Descrição dos factores críticos de sucesso para o seu negócio (factores que podem influenciar fortemente o sucesso ou fracasso da sua empresa).

## 7. Marketing e Vendas

### 7.1. Mercado

Descrição do tipo de negócio onde pretende fixar-se (vocalização da sua empresa); de quais os segmentos de mercado que planeia alcançar; que tipo de canais de distribuição vai utilizar para atingir o segmento; qual a quota de mercado que pretende atingir; qual a estratégia de promoção do seu produto ou serviço; qual vai ser a política de preços; qual o serviço pós-venda que pretende implementar.

### 7.2. Preço

Descrição pormenorizada da forma como pensa estabelecer os seus preços; da competitividade dos seus preços; dos seus preços face à concorrência.

### 7.3. Política de vendas / Distribuição

#### 7.3.1. Canais de Distribuição

Descrição pormenorizada do tipo de canais de distribuição que pensa vir a utilizar (representantes, distribuidores, venda directa, etc.).

#### 7.3.2. Serviço pós-venda

Descrição pormenorizada das acções/organização que pensa vir a disponibilizar no serviço pós-venda.

#### 7.3.3. Promoção e Publicidade

Descrição pormenorizada de quais são os seus objectivos de promoção e publicidade e de quais os suportes a utilizar.

## 8. Plano de Investimento

As necessidades de investimento da nova empresa devem reflectir todos os custos associados às várias rubricas necessárias à execução do projecto. Estas necessidades diferem consoante a própria empresa, contudo, existe um

conjunto de rubricas que deverá constar deste capítulo do Plano de Negócios, tais como: equipamentos necessários ao negócio; materiais a utilizar na produção; instalações físicas necessárias; necessidades de fundo de maneio; formação dos colaboradores; investimento em promoção em determinados mercados; fundos necessários à protecção ambiental; propriedade industrial; etc..

## 9. Plano de Financiamento

Em função do capítulo anterior, deve agora determinar as várias origens dos fundos necessários à implementação daquele investimento.

O seu projecto deverá estar adequadamente financiado em capitais próprios (poupanças, instalações ou viaturas que já possua, hipotecas, empréstimos particulares, capital de risco, business angels, etc.) e capitais alheios (médio e longo prazo: hipotecas, empréstimos bancários e outros empréstimos, leasing, etc; curto prazo: crédito de fornecedores, etc.). Quando aplicável, deverá também prever uma rubrica destinada a contabilizar o financiamento a obter através de uma candidatura a um sistema de incentivos.

## 10. Organização e Pessoal

Descrição da mão-de-obra e respectivas qualificações; descrição da forma como pensa recrutar a mão-de-obra necessária ao seu negócio; descrição da política de remunerações; dos planos de formação ou de valorização dos seus colaboradores; descrição da estrutura organizacional, com desenho do organigrama da empresa referindo os nomes/cargos da gestão de topo.

## 11. Informação Económica e Financeira

Para este capítulo deverá recorrer a alguém que possua conhecimentos nas áreas económica e financeira. Os valores não deverão incluir impostos (IVA). Todas as previsões deverão ser por um período de 3 a 5 anos.

### 11.1. Orçamento de Vendas

Valor anual das vendas e/ou prestação de serviços.

### 11.2. Orçamento de Compras

Valor anual das compras de mercadorias e/ou matérias-primas.

### 11.3. Orçamento de Custos com Pessoal

Valor anual dos custos com pessoal (salários, Segurança Social, subsídio de alimentação, etc.). Não esquecer que estes custos correspondem a 14 meses por ano.

### 11.4. Orçamento de despesas de marketing e promoção

Valor anual dos investimentos em marketing, promoção e acções comerciais (publicidade, participação em feiras, promoções, etc.)

### 11.5. Orçamento de Investimento

Valor do investimento a realizar nos vários anos previstos (equipamento, instalações, aquisição ou registo de marcas e/ou patentes, etc.).

## 11.6. Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos

Valor anual dos custos com serviços externos à empresa (electricidade, comunicações, água, honorários do advogado e/ou do contabilista, etc.)

## 11.7. Orçamento de Tesouraria

Nesta altura o Orçamento de Tesouraria encontra-se praticamente preenchido com os dados dos quadros anteriores. Neste orçamento registam-se os recebimentos e os pagamentos de exploração e os extra-exploração.

## 11.8. Demonstração de Resultados

Também neste caso uma parte dos dados foi já determinada nos quadros anteriores. Através da Demonstração de Resultados obtêm-se os resultados operacionais, os financeiros, os correntes, os obtidos antes de impostos e os líquidos de cada ano.

## 11.9. Balanço

O Balanço é uma fotografia do património da empresa no dia 31 de Dezembro do ano a que corresponde. Divide-se em Activo, Capital Próprio e Passivo, sendo que  $\text{Activo Total Líquido} = \text{Capitais Próprios} + \text{Passivo Total}$ .

## Quais os principais tipos de Planos de Negócios?

Os Planos de Negócios são também, por vezes, chamados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos eles são planos de negócios. Os tipos mais comuns de Planos de Negócios são:

O plano de negócios mais corrente é um Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”), que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projecção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço e as projecções de cash-flow. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projecto.

Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, algumas componentes são especialmente importantes:

- ◆ A fundamentação da ideia/projecto, face ao mercado subjacente;
- ◆ A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos;
- ◆ A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - “Later Stage Plan”) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos. Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa (auto-financiamento), poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um Start-up Plan, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o background da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projecto/ideia para novos investidores, com as respectivas Demonstrações Financeiras.

Neste caso, recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:

- ◆ Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo;
- ◆ Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projecto.

Plano de Reestruturação (ou "Turnaround-Plan"), é também um Plano de Negócio que inclui um sumário, o seu propósito e as chaves para o seu sucesso. No entanto, um Plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos - deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício:

- ◆ Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase actual;
- ◆ Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;
- ◆ Um Plano de Implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar activamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;
- ◆ As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;
- ◆ Uma ideia clara quanto à forma de reformular o Plano de Financiamento da Empresa.

### Que outros tipos de Planos de Negócios existem?

Para além destes 3 tipos de Planos de Negócios referidos anteriormente existem, ainda, variações ou sub-conjuntos dos mesmos, que assumem um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da empresa. Tais como:

O Plano Estratégico. Trata-se também de um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da visão definida e aprovada no Plano de Negócios.

Os Planos Internos não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projecções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de acção dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.

O Plano Operacional. É, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objectivos, datas, "deadlines" e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

### O que desejam ler os destinatários de um Plano de Negócios?

Qualquer destinatário tem diferentes critérios de selecção de projectos. Os bancos por exemplo quererão saber:

- ◆ Qual o montante de empréstimo?
- ◆ Qual o destino dos fundos?
- ◆ Quando poderá reembolsar o empréstimo?
- ◆ Será capaz de pagar os juros?
- ◆ A sua empresa será capaz de sobreviver a um desvio negativo relativamente ao projecto apresentado?
- ◆ Que garantias oferece como contrapartida do empréstimo?

Já as empresas de capitais de risco, que são, geralmente, os leitores mais críticos de um Plano de Negócios, dado que investem geralmente em situações mais arriscadas, exigem que o projecto contemple:

- ◆ Retorno elevado: em média, desejam recuperar cerca de duas vezes e meia o investimento inicial em cinco anos.
- ◆ Saída planeada: normalmente, o contrato contempla uma cláusula que define a forma como a sociedade de capital de risco irá sair do capital social da empresa (ano de saída, obrigação de recompra por um determinado valor, venda a um terceiro ao valor de mercado).

## A quem se dirige o Plano de Negócios?

O Plano de Negócios destina-se, antes de mais, ao empreendedor; a sua construção implica conhecer ao pormenor o negócio que quer criar. Servirá também como guia durante o processo de implementação do investimento.

Um Plano de Negócios pode também ser apresentado a potenciais investidores, para financiamento, a sócios/accionistas, para sustentar uma estratégia de investimento, à administração de uma empresa, para apoiar uma estratégia de gestão, ou ainda para conhecimento interno, para motivar e direccionar os colaboradores de uma empresa, no sentido de objectivos concretos, ou simplesmente no sentido da missão da empresa.



# 6 Criação da Empresa

## 6.1. COMO CRIAR UMA EMPRESA

### Como posso criar a minha empresa?

A criação de uma empresa representa um momento decisivo para a vida de qualquer pessoa, uma vez que dele pode depender o seu sucesso pessoal e profissional. Ainda que seja complexo, o processo de criação de uma empresa tem vindo a evoluir gradualmente no sentido da sua simplificação e maior rapidez.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, o método tradicional de criação de uma empresa tem vindo a sofrer algumas alterações, sendo que parte das etapas que careciam de deslocação presencial a determinados serviços passaram a poder ser feitas através da Internet. No entanto, qualquer pessoa pode, ainda, optar pela criação da sua empresa seguindo o método tradicional.

## 6.1.1. MÉTODO TRADICIONAL

Sete passos para criar uma empresa de forma tradicional

### 1º Certificado de Admissibilidade de Firma

O pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma é o primeiro procedimento a efectuar, seja qual for o estatuto jurídico escolhido para a empresa. A entidade responsável por assegurar que os elementos da firma são verdadeiros e não induzem em erro ou confusão quer na identificação do seu titular, natureza jurídica ou actividade da entidade é o Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC).

O Certificado de Admissibilidade e o respectivo Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva devem ser solicitados pelo constituinte ou por um dos sócios da empresa junto do RNPC ou numa das sua delegações a funcionar nas Conservatórias de Registo Comercial.

Através da Direcção-Geral de Registos e Notariado (DGRN), este pedido de Admissibilidade já pode ser feito , via Internet, sendo que o sistema controla o pagamento prévio do serviço. Esta opção permite ao requerente acompanhar o processo do seu pedido através da Internet, bem como verificar se o nome que pretende já se encontra licenciado pelo RNPC.

### 2º Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva

O Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva pode ser solicitado juntamente com o Certificado de Admissibilidade ou em qualquer altura até à data de conclusão do processo de constituição da empresa.

### 3º Depósito do Capital Social da Empresa

O capital da sociedade deve ser depositado em instituições de crédito numa conta aberta em nome da futura sociedade.

### 4º Escritura Pública

Tendo cumprido todos os passos anteriores, é já possível efectuar a escritura pública. De acordo com o Decreto-Lei 76-A/2006, de 29 de Março, este passou a ser um passo facultativo, excepto nos casos em que se verifique a transmissão de um bem imóvel, uma vez que para estes continua a ser necessária a escritura. A documentação a apresentar perante o Notário é a seguinte:

- Certificado de Admissibilidade;**
- Documento comprovativo de que o depósito do capital social foi efectuado ou declaração dos sócios de que procederam ao depósito;**
- Documentos de identificação de todos os sócios;**
- Outros documentos que se revelem necessários.**

### 5º Declaração de Início de Actividade

No prazo de 15 dias após a apresentação do registo deve ser apresentada a declaração de início de actividade num Serviço de Finanças ou em [www.e-financas.gov.pt](http://www.e-financas.gov.pt) . Com esta declaração pretende-se a regularização da situação da empresa, a fim de dar cumprimento às suas obrigações de natureza fiscal.

### 6º Registo Comercial

Para efectuar o registo da empresa é necessário promover o registo junto da Conservatória de Registo Comercial correspondente ao da sede da empresa.

A conservatória promove oficiosamente a publicação do registo na Internet e comunica o acto ao RNPC para efeitos de inscrição no Ficheiro Central de Pessoas Colectivas e emissão do cartão definitivo de identificação de pessoas colectivas caso os interessados o queirem.

## 7º Inscrição na Segurança Social

A inscrição das entidades empregadoras na Segurança Social é um acto administrativo, mediante o qual se efectiva a vinculação ao Sistema de Solidariedade e Segurança Social, atribuindo-lhes a qualidade de contribuintes.

### 6.1.2. EMPRESA NA HORA

Por outro lado poderá optar pela modalidade Empresa na Hora onde, num único balcão e de forma imediata, consegue constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima.

O processo de constituição de sociedades através desta iniciativa é simples, uma vez que, deixa de ser necessário a celebração de escritura pública e a obtenção prévia do certificado de admissibilidade da firma, junto do Registo Nacional de Pessoas Colectivas.

Na Região Autónoma dos Açores a modalidade Empresa na Hora está presente em São Miguel (Ponta Delgada) e na Terceira (Angra do Heroísmo) nas Conservatórias de Registo Comercial.

#### Oito passos para criar uma Empresa na hora:

- 1 Escolher uma firma da lista de firmas pré-aprovadas constante no site [www.empresanahora.mj.pt](http://www.empresanahora.mj.pt) ou consultando a lista que lhe será facultada no balcão de atendimento Empresa na hora.  
A firma escolhida só será reservada no momento em que se dirigir ao balcão e iniciar a constituição da sociedade. Como tal, a firma que pretende utilizar, apesar de estar disponível neste sítio ou na lista que lhe for facultada, poderá já não estar disponível no momento em que se dirigir ao balcão. À firma pré-aprovada poderá sempre adicionar uma expressão alusiva ao objecto da sociedade. Por exemplo, se a firma escolhida for “ABCDE” e se a sociedade se dedicar à actividade de restauração e bebidas, a firma poderá ser alterada para “ABCDE – Restauração e Bebidas”.
- 2 Escolher um dos modelos de pactos sociais (estatutos) pré-aprovados;
- 3 Os futuros sócios da sociedade deverão dirigir-se a um balcão Empresa na Hora para iniciar o processo de constituição.

#### Elementos necessários

Se os sócios da sociedade a constituir forem pessoas singulares, deverão levar consigo:

- Cartão de contribuinte;
- Documento de identificação (bilhete de identidade, passaporte, carta de condução ou autorização de residência).
- Cartão de beneficiário da Segurança Social (facultativo)

#### No caso de se tratar de pessoas colectivas:

- Cartão de contribuinte de pessoa colectiva ou cartão de identificação de pessoa colectiva;
  - Código de acesso à Certidão Permanente ou Certidão de Registo Comercial em papel, actualizada;
  - Acta da Assembleia-Geral que confere poderes para a constituição de sociedade.
- 4 O custo deste serviço é de €360. Este valor será pago no momento da constituição, em numerário ou cheque. Nas sociedades cujo objecto social seja o desenvolvimento tecnológico ou a investigação o custo do serviço é de €300.
  - 5 No balcão será elaborado o pacto da sociedade e será efectuado o registo comercial.
  - 6 De imediato, receberá:

- ☑ Certidão do Pacto Social;
  - ☑ O código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial, pelo prazo de um ano ou, em alternativa, pelo prazo de três meses acompanhado de Certidão em papel;
  - ☑ Cartão de Pessoa Colectiva;
  - ☑ Número de segurança social da empresa.
- 7** No momento da constituição da sociedade pode indicar desde logo o Técnico Oficial de Contas ou escolher um da Bolsa de TOC disponibilizada, para efeitos da entrega desmaterializada da Declaração de Início de Actividade. Também pode entregar no serviço de atendimento da Empresa na Hora a Declaração de Início de Actividade devidamente preenchida e assinada pelo Técnico Oficial de Contas. Se não o fizer de imediato, deverá fazê-lo nos 15 dias seguintes à data de constituição.
- 8** No prazo máximo de 5 dias úteis após a constituição, os sócios estão obrigados a depositar, em qualquer instituição bancária, o valor do capital social em nome da sociedade.

### 6.1.3. EMPRESA ONLINE

O regime jurídico da Empresa Online permite a constituição, por via electrónica, no endereço [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt), de sociedades comerciais e civis sob forma comercial, do tipo por quotas, unipessoal por quotas e anónimas. Exceptuam-se as sociedades cujo capital seja realizado com recurso a entradas em espécie em que, para a transmissão dos bens com que os sócios entram para a sociedade, seja exigida forma mais solene do que a forma escrita. Exceptuam-se também as sociedades anónimas europeias. A empresa Online pode ser criada por qualquer interessado, desde que possua uma assinatura electrónica qualificada ou, através de advogados, solicitadores ou notários que possuam certificado digital.

O certificado digital é um documento electrónico que liga os dados de verificação de assinatura ao seu titular e confirma a identidade desse titular. Para ser qualificado, o certificado digital tem de ser emitido por uma entidade certificadora credenciada. Este tipo de certificado, quando utilizado para assinar um documento electrónico equivale, para efeitos legais, a uma assinatura manuscrita. Aos possuidores do Cartão do Cidadão são facultados certificados digitais.

#### A Empresa Online permite:

- ◆ A constituição de empresas por via electrónica, sem necessidade de deslocações físicas;
- ◆ A criação de empresas de forma rápida. Prevê-se que o registo da sociedade seja imediato ou se realize no prazo máximo de dois dias úteis após o pagamento dos encargos, consoante o pacto social adoptado tenha resultado de uma escolha de entre os pactos pré-aprovados ou do envio de um pacto elaborado pelos interessados;
- ◆ A criação de empresas de forma menos onerosa, pois o custo será inferior ao da constituição de sociedades comerciais pela via tradicional.
- ◆ A obtenção automática de um registo de domínio .pt na Internet, a partir da firma escolhida, atribuído pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN);
- ◆ A adesão online a centros de arbitragem;
- ◆ A entrega desmaterializada da declaração de início de actividade nas finanças.

#### Seis passos para criar uma empresa Online:

1º Aceder ao site [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt);

2º Escolher a firma da sociedade comercial. Estão disponíveis três possibilidades:

- ◆ A opção por uma firma pré-aprovada como na modalidade Empresa na Hora;
- ◆ A obtenção de uma firma admissível escolhida pelos interessados por via exclusivamente electrónica;
- ◆ O envio de um Certificado de Admissibilidade de firma previamente obtido através de um meio não electrónico.

3º Indicar os dados de identificação dos sócios;

4º Escolher o pacto social. Aqui existem duas opções:

- ◆ A escolha de um pacto social ou acto constitutivo de modelo aprovado por despacho do Director-Geral dos Registos e Notariado ou
- ◆ A apresentação do pedido com envio de pacto ou acto constitutivo elaborado e submetido pelos interessados.

5º Enviar, através do site, os documentos que se mostrem necessários;

6º Pagar por via electrónica:

- ◆ €180 se o pacto escolhido for de modelo pré-aprovado, ou €120 caso haja redução(1);
- ◆ €380 se o pacto tiver sido elaborado pelos sócios, ou 320€ caso haja redução(1);

(1) Há uma redução de €60 se a actividade da sociedade for informática ou de investigação e desenvolvimento.

Mais tarde, os serviços acusam a recepção do pedido e enviam um comprovativo por e-mail, registam o pedido e avisam que a sociedade foi constituída enviando um e-mail e uma mensagem sms e enviam por correio uma certidão do registo da sociedade e o cartão de pessoa colectiva.

## 6.2. OUTRAS FORMAS DE INICIAR UM NEGÓCIO

Existem outras formas para iniciar o meu negócio?

Em vez de criar uma empresa de raiz, o futuro empreendedor pode optar por:

- Adquirir uma empresa existente
- Franchising
- Spin-Off
- MBI ou MBO

### 6.2.1. AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA EXISTENTE

O que é?

Iniciar uma actividade empresarial através da compra ou da participação no capital de uma empresa já existente, pode constituir uma boa forma de entrar no mundo empresarial atenuando, de algum modo, o possível risco de entrada num novo negócio.

Caso venha a optar pela aquisição como forma de iniciar uma actividade empresarial própria, deverá rodear-se de todas as cautelas e entregar a avaliação a quem conheça bem esta matéria.

Se esta for a sua opção deverá avaliar cinco áreas distintas:

- Jurídica
- Financeira
- Económica
- Social
- Técnica

## Quais as principais modalidades de aquisição de uma empresa já existente?

### Trespasse

Traduz-se na aquisição de um conjunto de elementos patrimoniais, afectos a determinado local, e que permitem o exercício de uma actividade, seja comercial, industrial ou de serviços. Esses elementos poderão ser corpóreos, como é o caso mais vulgar das instalações ou equipamentos, ou podem ser incorpóreos como o nome, a marca, os clientes, a propriedade industrial, os alvarás, as licenças, o direito ao arrendamento, entre outros.

### Cessão de quota

Consiste na aquisição total ou parcial de uma empresa, o que só é possível no caso de sociedades comerciais.

### Fusão

Acontece quando uma empresa absorve outra, assumindo os seus créditos (direitos sobre terceiros e bens activos) e débitos (responsabilidades perante terceiros).

## 6.2.2. FRANCHISING

### O que é?

O Franchising é um modelo empresarial em parceria através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado com sucesso, concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos ou serviços, de usar a sua marca comercial e ainda de implementar os seus métodos de gestão, recebendo contrapartidas financeiras.

De enorme flexibilidade, na medida em que está ao serviço de todos os sectores económicos, o franchising surge cada vez mais como uma opção para quem quer montar o seu próprio negócio. O conceito parece ser extremamente apelativo para o potencial empresário, já que implica um risco mais limitado do que o habitual ao oferecer negócios testados com sucesso, além do apoio técnico e administrativo na gestão do dia-a-dia.

### Que termos são necessários conhecer?

Se está a considerar a adesão a uma rede de franchising terá que se familiarizar com os conceitos e termos mais utilizados no sector, a saber:

**Franchising (business format franchise)** – forma de fazer negócio em parceria na qual uma empresa com sucesso comprovado concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, de usar marca comercial e ainda de implementar os seus métodos de gestão, recebendo contrapartidas financeiras.

**Franchisador** – empresa que concede os direitos de utilização da marca e transfere todo o seu know-how para terceiros.

**Franchisado** – pessoa ou empresa que compra o direito para a abertura de uma loja/unidade individual.

**Master franchisado** – pessoa ou empresa que compra os direitos para todo um país ou região e, além de abrir unidades próprias, pode subfranchisar certos territórios.

**Area developer** – pessoa ou empresa que compra os direitos para uma região, ou mesmo um país, e pretende explorá-la exclusivamente através de lojas próprias.

**Direito de entrada (franchise/initial fee)** – valor que se paga aquando da adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Em parte, esta taxa cobre os custos que o franchisador teve para atrair, seleccionar e formar o candidato, bem como outros custos que terá até à abertura da loja. Além disto, o direito de entrada funciona como uma espécie de jóia paga pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo direito ao uso da marca.

**Royalties** – valor pago mensalmente, em geral através de uma percentagem sobre a facturação, pelo uso contínuo da marca e pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador.

**Taxa de publicidade** – contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia.

**Contrato** – peça final que deve espelhar com exactidão a relação franchisado-franchisador.

**Rede Afiliada** – redes com sistemas de parcerias mais leves que oferecem apoio parcial, menos abrangente de que o franchising moderno, além de imporem menos regras de imagem, padronização e controlo.

## Quais as vantagens e desvantagens do Franchising?

Apesar das vantagens que normalmente se enumeram a um sistema de negócio em franchising, existem alguns pontos que podem parecer menos positivos a um empreendedor que queira apostar nesta área.

À partida estamos a falar de um negócio “chave-na-mão”, de sucesso comprovado, mas embora se possa considerar que o risco envolvido é menor do que o habitual, o empresário não deverá esquecer que terá que estar obrigado a um determinado número de requisitos operacionais e especificações, ou seja, muito dificilmente poderá fazer as coisas à sua maneira.

## Ponderar Custos Associados

Em termos de capital, os requisitos de investimento num franchising variam consoante a indústria e o tipo de negócio em causa. Além dos encargos fixos envolvidos na manutenção e desenvolvimento do negócio, como as verbas de Direito de Entrada, os royalties sobre a facturação e as taxas publicitárias praticadas em alguns casos, poderão existir outros custos a considerar como a aquisição de produtos ou serviços ao franchisador ou a aquisição ou aluguer do ponto de venda e dos respectivos equipamentos.

## Analisar o Leque de Ofertas

A flexibilidade do franchising leva a que o mesmo se possa adaptar a todos os sectores de actividade e, logo, a qualquer tipo de negócio, desde a restauração aos serviços de limpeza ou de assistência informática, ou às agências imobiliárias, entre muitos outros exemplos.

Entidades como o Instituto de Informação e Franchising – IIF ([www.infofranchising.pt](http://www.infofranchising.pt)) ou a Associação Portuguesa de Franchise – APF ([www.apfranchise.org](http://www.apfranchise.org)) costumam manter listas de oportunidades nesta área, dando a conhecer os projectos, nacionais e internacionais, que estão a franchisar os seus negócios.

## Investigar a Escolha

Depois de feita a escolha, o futuro empresário deverá assegurar-se da viabilidade da mesma. Nesta altura o conselho passa por conhecer mais da rede de franchising a que se pretende aderir, marcando entrevistas com o franchisador, mas falando igualmente com os outros franchisados. O objectivo é perceber quem é o franchisador e qual o seu histórico, se o franchising está bem organizado, se tem boa aceitação por parte do público, se dá lucro aos outros franchisados, quantos franchisados deixaram a marca nos últimos anos, em que condições e porquê, etc.

Se possível, deve-se tentar perceber junto dos reguladores, neste caso a Autoridade da Concorrência ([www.autoridadedaconcorrenca.pt](http://www.autoridadedaconcorrenca.pt)), e das instituições de defesa do consumidor, como a DECO ([www.deco.proteste.pt](http://www.deco.proteste.pt)), se existe algum problema ou queixa relativamente às empresas em questão.

## Antes de assinar o Contrato

Um processo de franchising deve implicar o acompanhamento ou pelo menos a consulta de um jurista entendido na matéria de modo a que se possa proceder a uma análise cuidada do contrato, antes da assinatura do mesmo. É necessário ter em consideração que este tipo de contratos não está regulamentado no nosso regime jurídico, logo existe liberdade contratual entre as partes e uma margem para negociação.

## 6.2.3. SPIN-OFF

### O que é?

O Spin-Off resulta do apoio de uma empresa na criação de uma nova, constituída a partir da saída de alguns colaboradores ou de um departamento ou serviço e tendo como objecto a actividade anteriormente exercida.

O Spin-Off, embora pouco utilizado em Portugal, tem vindo a ser reclamado, em diferentes países e em diferentes situações, ora por iniciativa dos promotores, ora das empresas, e constitui, na grande maioria dos casos, uma forma bem sucedida, se salvaguardados os interesses das partes, para o lançamento de novas iniciativas empresariais.

A sustentação deste formato baseia-se no facto de algumas empresas disporem de um grau de verticalização, insustentável para a sua grande maioria, desejando por isso “emagrecer” a sua estrutura, adquirindo ou subcontratando ao exterior tudo aquilo que não consideram vital ou estratégico para o seu negócio.

Esta necessidade de “emagrecimento” veio proporcionar as condições para a saída das empresas de pessoas, individualmente ou em grupo, a quem são facilitadas condições para que possam lançar uma futura actividade empresarial suportada pelas competências transferidas da empresa de onde são originários.

Tais condições são, normalmente, criadas quer pela alienação, a preços favoráveis, de infra-estruturas e equipamentos que ficam disponíveis na empresa pela saída de alguns dos seus colaboradores, quer através do estabelecimento de contratos de fornecimento com a nova empresa a criar.

Esta fórmula possui vantagens para ambas as empresas, desde que o processo seja conduzido amigavelmente, uma vez que permitirá à empresa conseguir, normalmente com custos baixos, cumprir os seus objectivos de “emagrecimento” e aos colaboradores que a abandonam cumprirem os eventuais desejos de exercerem uma actividade por conta própria.

A taxa de sucesso destas empresas é grande atendendo:

- ◆ Ao conhecimento, formação e experiência anteriores da actividade;
- ◆ À garantia, em geral, de apoio técnico e financeiro, na fase de constituição, pela empresa mãe, que participa normalmente no capital social;
- ◆ À subcontratação de serviços ou aquisição de produtos assegurada, em geral, pela empresa mãe.

Todavia, a médio prazo, a nova empresa deve procurar reduzir a dependência face à primeira e angariar novos clientes.

## 6.2.4. MBI ou MBO

### O que são?

Uma operação de Management Buy Out (MBO) consiste na aquisição do capital social de uma empresa pelos seus quadros, passando estes a dispor de uma posição maioritária.

Já o Management Buy In (MBI) difere do facto de os adquirentes serem pessoas estranhas à empresa.

## 6.3. FORMAS JURÍDICAS

### Porque devo ter em atenção a forma jurídica na constituição da empresa?

Na criação de uma empresa a escolha da forma jurídica da sociedade tem implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento.

A opção por um determinado estatuto jurídico, deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Um pacto social mal elaborado pode implicar alterações e gastos supérfluos no futuro. Por este motivo será de proceder à constituição da empresa com base no Plano de Negócios que previamente foi elaborado.

A opção por qualquer uma das formas jurídicas de sociedade deve ter em conta três aspectos:

- ◆ O património que pretende afectar à sociedade;
- ◆ A responsabilidade por dívidas sociais: património pessoal ou património da sociedade;
- ◆ E, ainda, se pretende exercer a actividade só ou com outros sócios.

## Quais as formas jurídicas existentes?

Se optar por desenvolver a empresa sozinho poderá fazê-lo tendo em atenção duas hipóteses:

- ◆ Ser um Empresário em Nome Individual;
- ◆ Constituir uma Sociedade Unipessoal por Quotas.

Se por outro lado, optar por criar uma sociedade, formada por mais de um sócio, poderá fazê-lo assumindo uma das duas formas jurídicas abaixo indicadas:

- ◆ Sociedade por quotas;
- ◆ Sociedade Anónima.

	Forma Jurídica	Tipo de Sócios	Capital	Responsabilidade
Negócio desenvolvido por uma pessoa	<b>Empresário em Nome Individual</b>	Empresa titulada por um só individuo que afecta os bens próprios à exploração da sua actividade económica.	A lei não estabelece qualquer valor mínimo obrigatório	O ENI responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade, perante os credores, com todos os bens que integram o seu património pessoal, estejam ou não afectos à exploração.
	<b>Sociedade Unipessoal por Quotas</b>	Uma única pessoa singular ou colectiva é titular do capital social.	Capital mínimo: €5.000	Limitada ao montante do capital social.
Negócio desenvolvido por um conjunto de pessoas	<b>Sociedade por Quotas</b>	Número mínimo de sócios: 2	Capital inicial mínimo: €5.000 dividido em quotas de pelo menos €100.	Limitada ao montante do capital social.
	<b>Sociedade Anónima</b>	Número mínimo de accionistas: 5; podendo ser um único, no caso de se tratar de pessoa colectiva	Capital inicial mínimo: €50.000 dividido em acções de igual valor nominal.	A responsabilidade de cada accionista é limitada ao valor das acções que subscreve.

### 6.3.1. Empresário em Nome Individual

A empresa que tem o estatuto jurídico de Empresário em Nome Individual é titulada por uma única pessoa que pode desenvolver a sua actividade em sectores como o comercial, industrial, de serviços ou agrícola. Os bens do Empresário em Nome Individual passam a estar directamente afectos à exploração da sua actividade económica e os credores de dívidas serão satisfeitos com os bens que integram a totalidade do seu património, isto é, não existe separação entre o seu património pessoal e o património afecto à sociedade que tutela. A responsabilidade do empresário confunde-se com a responsabilidade da sua empresa.

O proprietário responde de forma ilimitada pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade perante os seus

credores, com todos os bens pessoais que integram o seu património (casas, automóveis, terrenos, etc.) e os do seu cônjuge (se for casado num regime de comunhão de bens). O inverso também acontece, ou seja, o património afecto à exploração também responde pelas dívidas pessoais do empresário e do cônjuge. A responsabilidade é, portanto, ilimitada nos dois sentidos.

Para iniciar a sua actividade, o empresário necessita de se inscrever na Repartição de Finanças da sua área de residência. A firma que matricular será constituída pelo nome civil completo ou abreviado do empresário individual e poderá, ou não, incluir uma expressão alusiva ao seu negócio ou à forma como pretende divulgar a sua empresa no meio empresarial.

Cada indivíduo apenas pode deter uma firma. Se tiver adquirido a empresa por sucessão, poderá acrescentar a expressão “Sucessor de” ou “Herdeiro de”.

O Empresário em Nome Individual não é obrigado a ter um capital mínimo para iniciar a sua actividade. As empresas juridicamente definidas como “Empresário em Nome Individual” também não necessitam de contrato social.

### Vantagens:

- ◆ O controlo absoluto do proprietário único sobre todos os aspectos do seu negócio;
- ◆ A possibilidade de redução dos custos fiscais. Nas empresas individuais, a declaração fiscal do empresário é única e inclui os resultados da empresa. Assim, caso registe prejuízos, o empresário pode englobá-los na matéria colectável de IRS no próprio exercício económico a que dizem respeito;
- ◆ A simplicidade, quer na constituição, quer no encerramento, não estando obrigado a passar pelos trâmites legais de uma sociedade comercial.
- ◆ O empresário individual não está obrigado a realizar o capital social.

### Desvantagens:

- ◆ O risco associado à afectação de todo o património do empresário, cônjuge incluído, às dívidas da empresa.
- ◆ Dificuldade em obter fundos, seja capital ou dívida, dado que o risco de crédito está concentrado num só indivíduo.
- ◆ O empresário está inteiramente por sua conta, não tendo com quem partilhar riscos e experiências.

### Recomendação:

A criação de uma empresa em nome individual é, sobretudo, indicada para negócios que exijam investimentos reduzidos (logo não exigem grandes necessidades de financiamento) e de baixo risco.

## 6.3.2. SOCIEDADES UNIPESSOAIS POR QUOTAS

Nas Sociedades Unipessoais por Quotas a direcção e a responsabilidade são assumidas por uma só pessoa, o titular da totalidade do capital social, cujo montante é livremente fixado pelos sócios não podendo ser inferior a 1 €”. Em caso de dívida, os credores recebem apenas os bens que constituírem o património social. O nome da firma destas sociedades deve ser formado pela expressão “Sociedade Unipessoal” ou pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda.”. As vantagens e desvantagens das empresas unipessoais, quando comparadas com as sociedades comerciais colectivas, são semelhantes às da empresa individual. Logo, a comparação mais útil será entre os dois tipos de empresas em que o titular é único.

### Vantagens:

- ◆ A responsabilidade do proprietário resume-se ao capital social, ou seja, o seu património não responde pelas dívidas contraídas no exercício da actividade da empresa (que possui um património autónomo);
- ◆ O controlo sobre a actividade da empresa é igual ao da empresa individual, uma vez que existe apenas um proprietário.

### Desvantagens:

- ◆ Maior complexidade na constituição da sociedade, uma vez que esta deve obedecer aos mesmos requisitos que qualquer sociedade comercial;

- ◆ Impossibilidade de obter determinadas vantagens fiscais, resultantes do englobamento dos resultados da empresa na matéria colectável de IRS;
- ◆ A constituição de sociedades unipessoais exige a realização, em dinheiro ou em bens avaliáveis em dinheiro, do capital social, ainda que essa realização possa ser diferida no tempo.

### Recomendação:

Esta figura jurídica é mais aconselhável para negócios em que o investimento necessário é reduzido, à semelhança do que acontece com as empresas individuais. Assim, a escolha entre uma e outra figura dependerá do risco de negócio (a sociedade unipessoal é aconselhável para negócios de maior risco, pois o património do empresário não responde pelas dívidas da empresa) e da existência ou não de economias fiscais resultantes do não pagamento de IRC em detrimento do pagamento de IRS.

## 6.3.3. SOCIEDADE POR QUOTAS

A principal característica das sociedades por quotas advém do facto de o seu capital estar dividido em quotas e os sócios serem solidariamente responsáveis apenas pelas entradas convencionadas no contrato social.

- ◆ O número mínimo de sócios de uma sociedade por quotas é de dois.
- ◆ O montante de capital social é livremente fixado no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios. Cada quota tem um valor nominal mínimo de 1 €.
- ◆ A gestão das sociedades por quotas é exercida por uma ou mais pessoas singulares, designadas de Gerentes, não sendo obrigatório que os mesmos sejam sócios da sociedade;
- ◆ Caso tal se encontre previsto nos estatutos da sociedade, a Assembleia-geral pode proceder à eleição do Órgão de Fiscalização;
- ◆ O Código Comercial dispõe que, no mínimo, 5% do resultado líquido do exercício, caso o mesmo seja positivo, deve ser afecto à constituição ou reforço da Reserva Legal. Esta obrigação cessa quando o fundo em questão represente, pelo menos, 20% do capital social. A Reserva Legal apenas pode ser utilizada para aumentar o capital ou absorver prejuízos;

A lei não admite sócios de indústria (que entrem com o seu trabalho). Todos têm que entrar com dinheiro, ou com bens avaliáveis em dinheiro. O montante do capital social é livremente fixado no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios. Os sócios devem declarar no acto constitutivo, sob sua responsabilidade, que já procederam à entrega do valor das suas entradas ou que se comprometem a entregar até ao final do 1.º exercício económico.

A responsabilidade dos sócios tem uma dupla característica: é limitada e solidária; é limitada porque está circunscrita ao valor do capital social. Quer isto dizer que por eventuais dívidas da sociedade apenas responde o património da empresa e não o dos sócios; é solidária na medida em que, no caso do capital social não ser integralmente realizado aquando da celebração do pacto social, os sócios são responsáveis entre si pela realização integral de todas as entradas convencionadas no contrato social (mesmo que um dos sócios não cumpra com a sua parte).

A firma pode ser composta pelo nome ou firma de algum ou de todos os sócios, por uma denominação particular ou uma reunião dos dois. Em qualquer dos casos, tem que ser seguida do aditamento obrigatório "Limitada" por extenso ou abreviado "Lda."

### Vantagens:

- ◆ A responsabilidade dos sócios é limitada aos bens afectos à empresa, havendo uma separação clara do património da empresa. Logo, o risco pessoal é menor;
- ◆ A existência de mais do que um sócio pode garantir uma maior diversidade de experiências e conhecimentos nos órgãos de decisão da empresa;
- ◆ Há maior probabilidade de se garantir os fundos necessários, pois podem ser mais pessoas a entrarem no capital da

empresa e o crédito bancário tende a ser mais fácil.

### Desvantagens:

- ◆ Um sócio pode ser chamado a responder perante os credores pela totalidade do capital.
- ◆ O empresário não tem o controlo absoluto pelo governo da sociedade, já que existe mais do que um proprietário.
- ◆ As sociedades por quotas são mais difíceis de constituir e dissolver por imperativos formais de carácter legal e, sobretudo, pela necessidade de acordo entre os sócios.
- ◆ Os sócios não podem imputar eventuais prejuízos do seu negócio na declaração de IRS (os resultados das sociedades são, obviamente, tributados em sede de IRC).
- ◆ É obrigatória a entrada dos sócios com dinheiro ou, pelo menos, com bens avaliáveis em dinheiro.

### Recomendação:

Este tipo de sociedades é indicado para os empresários que queiram partilhar o controlo e a gestão da empresa com um ou mais sócios, nomeadamente quando não possuem todos os conhecimentos e competências necessários à condução do negócio.

## 6.3.4. SOCIEDADES ANÓNIMAS

Nas sociedades anónimas o capital é dividido em acções e cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das acções que subscreveu.

- ◆ O número mínimo de accionistas aquando da constituição é de cinco, os quais podem ser pessoas colectivas ou singulares. Contudo é possível constituir uma sociedade anónima com um único titular desde que o mesmo seja uma sociedade;
- ◆ O valor nominal mínimo do capital é de €50.000, representado por acções com igual valor nominal;
- ◆ Podem ser adoptados dois modelos distintos relativamente à gestão das sociedades anónimas, podendo a gestão ser exercida pelo Conselho de Administração, ou pelo Conselho Geral e Direcção;
- ◆ A fiscalização da sociedade é da responsabilidade do respectivo Órgão de Fiscalização, o qual pode assumir a figura de um Fiscal Único ou de Conselho Fiscal;

São sociedades de responsabilidade limitada no rigoroso sentido do conceito, porquanto os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas. Assim, os credores sociais só se podem fazer pagar pelos bens sociais. A firma pode ser composta pelo nome (ou firma) de algum (ou de todos) os sócios, por uma denominação particular ou uma reunião dos dois. Em qualquer dos casos, tem que ser seguida do aditamento obrigatório “Sociedade Anónima”, ou abreviado “S.A.”

### Vantagens:

- ◆ Existe uma maior facilidade na transmissão dos títulos representativos da sociedade, seja por subscrição privada ou pública.
- ◆ A responsabilidade dos sócios está confinada ao valor da sua participação, não respondendo de forma solidária com os sócios pelas dívidas da sociedade.
- ◆ A obtenção de montantes de capital mais elevados é mais fácil, seja pela via da emissão e venda de novas acções da empresa ou através de financiamento bancário.

### Desvantagens:

- ◆ Existe, em regra, uma maior diluição do controlo sobre a empresa. Existem regras para a protecção dos accionistas minoritários, que podem bloquear decisões importantes, como fusões e aquisições de empresas.
- ◆ É uma forma de organização mais dispendiosa, pois requer procedimentos burocráticos mais complexos ao nível da sua constituição e dissolução.
- ◆ Se for cotada num mercado de capitais, a empresa está sujeita a uma fiscalização rigorosa por parte das entidades reguladoras (em Portugal, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – CMVM) e do próprio mercado em geral.

## Recomendação:

A sociedade anónima é, sobretudo, indicada para empresas com volumes de negócios de alguma dimensão que necessitam garantir financiamentos (seja através do crédito bancário, seja da entrada de novos accionistas) de alguma envergadura para crescer.

## Que outras formas de organização empresarial existem?

Para além das forma jurídicas indicadas acima existem ainda outras, menos usuais, a saber:

Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, trata-se de uma empresa constituída por uma pessoa singular que pretenda exercer uma actividade comercial.

Neste tipo de negócio há uma separação entre os bens afectos ao indivíduo e os bens afectos à empresa. Para garantir que o património do Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada está apenas afecto ao fim respectivo, existem determinados mecanismos de controlo.

O capital inicial não pode ser inferior a cinco mil euros, podendo ser realizado no mínimo em 2/3 (€3.333,33) com dinheiro e o restante em objectos susceptíveis de penhora. A parte do capital em numerário deverá, deduzido o montante dos impostos e taxas pela constituição do estabelecimento, encontrar-se depositada em conta especial que só poderá ser movimentada após o registo definitivo do estabelecimento.

A constituição de um Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada não carece de celebração de Escritura Pública, sendo apenas obrigatório o Registo Comercial e a respectiva publicação em Diário da República.

Sociedades em nome colectivo, neste caso, os sócios respondem de uma forma ilimitada e subsidiária perante a empresa e solidariamente, entre si, perante os credores. O número mínimo de sócios é de dois e podem ser admitidos sócios de indústria. A firma-nome deve ser composta pelo nome (completo ou abreviado), o apelido, ou a firma (de todos, alguns ou, pelo menos, de um dos sócios), seguido do aditamento obrigatório “e Companhia” (ou abreviado e “Cia.”), ou qualquer outro nome que indique a existência de mais sócios (como, por exemplo, “e Irmãos”, por extenso ou abreviado).

As sociedades em comandita são de responsabilidade mista pois reúnem sócios cuja responsabilidade é limitada (comanditários) que contribuem com o capital, e sócios de responsabilidade ilimitada e solidária entre si (comanditados) que contribuem com bens ou serviços e assumem a gestão e a direcção efectiva da sociedade. Na sociedade em comandita simples o número mínimo de sócios é dois. A sociedade em comandita por acções deve constituir-se com o número mínimo de cinco sócios comanditários e um comanditado. Deve adoptar uma firma composta pelo nome (completo ou abreviado), ou a firma, de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada. É obrigatório o aditamento “em Comandita” ou “& Comandita”, para as sociedades em comandita simples e o aditamento obrigatório “em Comandita por Acções” ou “& Comandita por Acções”, para as sociedades em comandita por acções.

Nas Sociedades em Comandita cada um dos sócios comanditários responde apenas pela sua entrada. Os sócios comanditados respondem pelas dívidas da sociedade nos mesmos termos que a Sociedade em Nome Colectivo.

## 6.3.5. COOPERATIVAS

### O que são?

As cooperativas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.

As cooperativas, na prossecução dos seus objectivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo.

O Código Cooperativo prevê como ramos do sector cooperativo: o consumo, a comercialização, a agricultura, o crédito, a habitação e construção, a produção operária, o artesanato, as pescas, a cultura, os serviços, o ensino e a solidariedade social.

A função desempenhada pelas cooperativas assume um especial relevo que é reforçado pela dignidade constitucional que lhe é conferida.

## Como pode ser constituída uma cooperativa?

- ◆ **Instrumento particular (forma geral)**
- ◆ **Escritura pública**
- ◆ **Constituição de Cooperativas por Instrumento Particular**

Esta é a forma de constituição geral.

### Como proceder?

Requerer Certificado de Admissibilidade de denominação/NIPC – número de identificação colectiva, no Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC).

O objecto social a figurar no modelo 11-RNPC deve ser o mesmo dos estatutos.

## Assembleia de Fundadores

Os interessados na constituição da cooperativa reunir-se-ão em Assembleia de Fundadores onde elegerão o Presidente que estabelecerá as regras de funcionamento e fará as convocatórias subsequentes.

A Assembleia de Fundadores terá de ser composta, no mínimo, por 5 pessoas.

As resoluções tomadas na Assembleia de Fundadores deverão ser inscritas na Acta da Assembleia de Fundadores.

### Onde é feito o Registo?

O registo é feito na Conservatória do Registo Comercial.

Deve preencher o impresso próprio para o registo, obtido na Conservatória do Registo Comercial e juntar a documentação seguinte:

- ☑ **Originais da Acta da Assembleia de Fundadores e dos Estatutos;**
- ☑ **Certificado de admissibilidade de denominação / NIPC – número de identificação colectiva.**

## ◆ **Constituição de Cooperativas por Escritura Pública**

Esta forma de constituição é obrigatória nos casos em que exista transmissão dos bens que representem o capital social inicial da cooperativa.

### Como proceder?

Requerer Certificado de Admissibilidade de denominação / NIPC – número de identificação colectiva, no Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC). O objecto social a figurar no modelo 11-RNPC deve ser o mesmo dos estatutos.

Deverá ainda requerer em simultâneo e no mesmo local, RNPC, o Número de Identificação da Pessoa Colectiva (NIPC). A Escritura Pública é feita nos Cartórios Notariais e são necessários os seguintes documentos:

- ☑ **Certificado de Admissibilidade de denominação;**
- ☑ **Acta da reunião de Assembleia de Fundadores em que estes são identificados, pelos menos 5, e são eleitos titulares dos Cargos Sociais para o primeiro mandato;**
- ☑ **Os estatutos.**

## Onde é feito o Registo?

O registo é feito na Conservatória do Registo Comercial.

Deve preencher o impresso próprio para o registo, obtido na Conservatória do Registo Comercial e juntar a documentação seguinte:

- ☑ **Originais da Acta da Assembleia de Fundadores e dos Estatutos;**
- ☑ **Certificado de admissibilidade de denominação;**
- ☑ **Cartão provisório de Identificação de Pessoa Colectiva (NIPC).**

## Quais os actos obrigatórios na constituição de Cooperativas?

A constituição de uma cooperativa obriga a que este acto seja publicado na página das publicações do sítio do Ministério da Justiça (<http://publicacoes.mj.pt>)

A Declaração do início de actividade deve ser efectuada na DGCI (Direcção Geral dos Impostos) por via oral, electrónica, ou em impresso próprio, no prazo de 15 dias após a apresentação do registo. A inscrição na Segurança Social da cooperativa e dos membros dos órgãos sociais deve ser efectuada no prazo de 10 dias após o início da actividade.

A fim de se proceder à emissão da credencial as cooperativas devem enviar à Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade, de acordo com um protocolo estabelecido entre a Secretaria Regional da Economia e o INSCOOP, duplicado dos seguintes documentos:

- ☑ **Escritura pública da constituição, integrando os Estatutos ou Acta da Assembleia de Fundadores, integrando os Estatutos;**
- ☑ **Declaração de Início de Actividade;**
- ☑ **Cartão de Identificação de Pessoa Colectiva válido;**
- ☑ **Nota do Registo Definitivo, emitida pela Conservatória do Registo Comercial;**

## A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre Cooperativas?

Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade.

Praça Gonçalo Velho Cabral, n.º 3  
9500-063 PONTA DELGADA  
Telefone: 296 209 800  
Fax: 296 209 848  
e-mail: [draic@azores.gov.pt](mailto:draic@azores.gov.pt)

**Ou**

**INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativismo**

Rua D. Carlos de Mascarenhas, n.º 46  
1070-083 Lisboa  
Telephone: 213878046/7/8  
Fax: (+351) 213858823  
e-mail: [inscoop@inscoop.pt](mailto:inscoop@inscoop.pt)



## 7 Financiamento

Uma vez feitas as suas opções quanto ao negócio que a sua empresa irá desenvolver é altura de identificar as necessidades de capital para o arranque da mesma, por forma a que possa cumprir todos os objectivos comerciais a que se propôs.

## 7.1. FINANCIAMENTO AO INVESTIMENTO

### Quais os tipos de financiamento de que disponho para iniciar o meu negócio?

Existem várias formas de financiar quer o investimento que vai ter que realizar para arrancar com a empresa, quer a actividade empresarial no dia-a-dia.

Genericamente existem dois tipos de fontes de financiamento ao dispor do empresário: internas e externas. Entre as externas há a distinguir o financiamento através de capitais alheios (créditos de fornecedores, empréstimos bancários, linhas de crédito, leasing e factoring) e através de capitais próprios (aumento de capital, business angels, capital de risco e recurso ao mercado de capitais). Entre as internas destacamos o auto-financiamento através da retenção dos lucros obtidos, da gestão mais eficiente dos activos (fixos e circulantes) ou do controlo de custos mais apertado.

### 7.1.1. CAPITAL PRÓPRIO

#### O que é?

Recurso financeiro necessário ao investimento. O capital pode ser próprio, quando pertence à entidade investidora, ou alheio, quando esta se financia junto de um terceiro. É vantajoso para o equilíbrio e solidez financeira nas fases iniciais da vida de uma empresa recorrer ao seu próprio dinheiro porque, dificilmente, terá pressões de outros lados.

O capital próprio poderá incluir, entre outros, poupanças, instalações ou viaturas que já possua, hipotecas, empréstimos particulares, capital de risco, business angels, etc.

#### 7.1.1.1. CAPITAL DE RISCO

##### O que é?

Trata-se de operações de participação no capital de sociedades como forma de reforço financeiro associado aos respectivos negócios (contabilizados como capital próprio do promotor).

Entre os vários instrumentos hoje ao dispor dos empreendedores, o Capital de Risco assume-se como factor relevante de reforço financeiro associado aos negócios, promovendo empresas e investimentos, permitindo dar consistência e credibilidade a novos projectos, fomentando a competitividade e apoiando a inovação e diversificação.

Novos negócios e parceiros credíveis, assentes em plataformas de confiança e de partilha do risco são determinantes para o sucesso dos projectos de capital de risco.

O Capital de Risco como participação de capital minoritário e temporário tem carácter activo e dinamizador nos projectos com potencial de crescimento, uma vez que a Sociedade de Capital de Risco funciona não apenas como investidor, mas também como sócio que aporta para a Sociedade o seu conhecimento do negócio.

##### Qual o âmbito de actuação?

A decisão sobre as participações tem por base critérios objectivos de avaliação económica e financeira, tendo em conta, nomeadamente:

- ◆ **O perfil dos promotores;**
- ◆ **As características do projecto;**
- ◆ **O risco do negócio;**
- ◆ **As perspectivas de rentabilidade.**

##### Onde posso obter mais informação?

Associação Portuguesa de Capital de Risco e Desenvolvimento  
[www.apcri.pt](http://www.apcri.pt)

## 7.1.1.2. BUSINESS ANGELS

### O que são?

Os Business Angels são investidores individuais que realizam investimentos de forma profissional, directamente ou através de sociedades veículo, no capital de pequenas e médias empresas com elevado potencial de valorização. Além do investimento monetário, aportam também aos projectos empresariais conhecimentos técnicos ou de gestão, bem como redes de contactos.

Tipicamente, os business angels cedem capital a empresas emergentes, com determinado grau de inovação, cuja dimensão é ainda muito pequena para atraírem capital de risco. Por outro lado, tendem a assumir um papel de grande colaboração com o empresário, contribuindo com a sua experiência.

Os Business Angels possuem uma série de características em comum, como sejam, a realização de investimentos que normalmente variam entre os €25 mil e €500 mil; gostam de exercer a sua capacidade de mentoring dos projectos; procuram, não só um elevado retorno nos projectos em que investem, mas também novos desafios de preferência no seu país ou região.

### Onde posso obter mais informação?

Associação Portuguesa de Business Angels  
[www.apba.pt](http://www.apba.pt)

Federação Nacional de Associações de Business Angels  
[www.fnaba.org](http://www.fnaba.org)

## 7.1.2. CAPITAIS ALHEIOS

### 7.1.2.1. CRÉDITO BANCÁRIO AO INVESTIMENTO MÉDIO/LONGO PRAZO

#### O que é?

Operação pela qual o banco concede a um cliente um determinado empréstimo, comprometendo-se este a proceder ao reembolso em data ou datas previamente acordadas, as quais se situam num prazo superior a um ano.

#### Quem são os destinatários?

- ◆ **Empresas,**
- ◆ **Empresários e equiparados.**

### 7.1.2.2. LEASING MOBILIÁRIO

#### O que é?

O Leasing (locação financeira) Mobiliário consiste numa forma de financiamento a médio e longo prazo, em que a empresa locadora, durante um determinado prazo, coloca à disposição do locatário (cliente/proponente), mediante o pagamento periódico de um determinado montante (renda), o uso temporário de um bem escolhido pelo locatário. No final do contrato, existe opção de compra, por um valor pré-estabelecido (valor residual).

### Quem são os destinatários?

- ◆ Sociedades Anónimas ou por Quotas;
- ◆ Cooperativas;
- ◆ Autarquias;
- ◆ Organismos Públicos;
- ◆ Profissionais Liberais;
- ◆ Empresários em Nome Individual e Particulares.

### Quais os equipamentos financiáveis?

- ◆ Viaturas ligeiras e pesadas;
- ◆ Semi-reboques;
- ◆ Equipamento para construção civil (escavadoras, pavimentadoras, cilindros, dumpers, compressores e empilhadoras);
- ◆ Equipamentos para artes gráficas (off-set e corte);
- ◆ Equipamentos para oficinas de automóveis (excepto cabinas de pintura);
- ◆ Equipamentos para indústrias de madeiras;
- ◆ Equipamentos para a indústria metalomecânica prensas;
- ◆ Equipamentos para médicos;
- ◆ Tractores agrícolas;
- ◆ Equipamento informático;
- ◆ Equipamento de escritório (fotocopiadoras, fax e máquinas de escrever);
- ◆ Equipamento hoteleiro;
- ◆ Mobiliário;
- ◆ Equipamento de Ar Condicionado e todos os equipamentos instalados com carácter permanente.

## 7.1.2.3. LEASING IMOBILIÁRIO

### O que é?

O Leasing Imobiliário consiste numa forma de financiamento a médio e longo prazo, em que a empresa locadora, durante um determinado prazo, coloca à disposição do locatário (cliente/proponente), mediante o pagamento periódico de um determinado montante (renda), o uso temporário de um imóvel, construído ou a construir escolhido pelo locatário. No final do contrato, existe opção de compra, por um valor preestabelecido (valor residual).

### Quem são os destinatários?

- ◆ Sociedades Anónimas ou por Quotas;
- ◆ Cooperativas;
- ◆ Autarquias;
- ◆ Organismos Públicos;
- ◆ Profissionais Liberais;
- ◆ Empresários em Nome Individual;
- ◆ Particulares

### Quais os tipos de operações possíveis?

- ◆ Leasing à aquisição;
- ◆ Leasing à aquisição com benfeitorias;
- ◆ Leasing à construção;
- ◆ Leasing à aquisição de imóvel em construção.

## 7.1.3. FINANCIAMENTO COM CAPITAL DE RISCO E GARANTIA MÚTUA

### O que são as Plataformas FINICIA?

O Programa FINICIA enquadra um conjunto de instrumentos de capital e dívida configurados para, de forma individualizada ou combinada, corresponderem às necessidades de financiamento de iniciativas empresariais reconhecidas como socialmente meritórias, economicamente sustentáveis e que revelem potencial de desenvolvimento.

Na prática, através do programa FINICIA pretende-se alargar a base de acesso ao capital de risco e à garantia mútua, proporcionando a empresas de pequena dimensão recursos essenciais ao desenvolvimento da sua actividade nas fases iniciais do seu ciclo de vida, em condições favoráveis. O Programa FINICIA é uma linha de intervenção projectada pelo IAPMEI, em parceria com um conjunto de agentes especializados, direccionada especificamente para a fase inicial do ciclo de vida das empresas, quando estas apresentam maiores dificuldades no acesso ao financiamento.

Este programa é dinamizado através de uma rede de Plataformas criadas regionalmente, cujos objectivos passam por promover o alargamento da base de acesso ao crédito por pequenas empresas, facilitando-lhes os recursos essenciais na fase de arranque e desenvolvimento dos seus projectos de negócio.

### Que projectos podem ser abrangidos pelo FINICIA?

O Programa FINICIA encontra-se estruturado segundo três eixos de intervenção: Eixo I – Projectos de forte conteúdo de inovação (destinado à criação de empresas ou a PME existentes que apresentem projectos com uma elevada componente inovadora e potencial de crescimento); Eixo II – Negócios emergentes de pequena escala (financiamento para a criação de empresas ou para PME criadas há menos de 3 anos); Eixo III – Iniciativas empresariais de interesse regional (destinado a PME existentes ou em fase de criação, com actividade ou projecto empresarial de relevância local em municípios aderentes aos Fundos FINICIA; as soluções disponíveis são específicas de cada município).

### EIXO II – Negócios emergentes de pequena escala

#### Qual o objectivo do segundo Eixo?

Este mecanismo visa assegurar o financiamento de pequenos projectos de investimento, através de estruturas adequadas de financiamento por capital próprio e/ou por capital alheio.

A vertente de intervenção por capital próprio vem colmatar a falha de mercado de financiamento na fase Early Stage e visa desenvolver um Sistema de Capital de Risco Não Institucional, com envolvimento activo de vários parceiros, nomeadamente de proximidade, para fazer face aos elevados custos de transacção das operações de capital de risco (análise + contratação + acompanhamento), que em situação de mercado inviabilizam o arranque de pequenos investimentos.

Na vertente de capital alheio é criado um mecanismo de Micro Crédito empresarial suportado em garantia mútua, vocacionado para as fases de arranque e início de exploração de micro empresas e que tem um limite máximo de 25 mil euros por operação.

#### Como está configurado o segundo Eixo do FINICIA?

- ◆ **Financiamento por capital próprio: Micro Capital de Risco**

Trata-se de um instrumento orientado para o financiamento de investimentos associados ao arranque de empresas, pretendendo-se facilitar a concretização de ideias inovadoras ou com algum carácter de (forte) diferenciação, nomeadamente as seleccionadas no âmbito de iniciativas de fomento do espírito empreendedor ou oriundas do meio académico.

A reduzida dimensão de cada investimento e o perfil de risco acrescido pela inovação e decorrente da fase de lançamento do negócio, traduzem-se numa actuação ineficiente da oferta de fundos no mercado financeiro, tornado assim a componente de financiamento pública necessária e decisiva para o desenvolvimento de projectos desta natureza. Por

outro lado, em face da ausência de informação e preparação, a procura de apoio financeiro pelos promotores é também ela ineficiente, sendo determinante potenciar a rede não institucional e de facilitadores do empreendedorismo.

Este instrumento de financiamento, traduz-se no envolvimento de uma Entidade Especializada de Capital de Risco, nomeadamente da INOV Capital, em pequenos projectos, com um mínimo de €50.000 e um máximo de €250.000 de investimento, que apresentem características inovadoras ou de forte diferenciação face ao existente, bem como potencial de crescimento.

O financiamento por capital de risco tem um limite de €45.000 e está optimizado para investimentos de €50.000, caso em que os promotores, directamente ou através de investidores (incubadoras, universidades, Business Angels) com eles relacionados, devem mobilizar um mínimo de €5.000 (10%).

A intervenção pública será efectuada indirectamente através do FSCR, que refinancia até 70% a intervenção financeira da EECR no projecto.

Para premiar o esforço dos empreendedores, a EECR deverá prever contratualmente mecanismos de partilha de ganhos, através da concessão de uma opção de compra de até 10% do Capital Próprio ao seu valor nominal, limitada a €5.000, a partir da parcela objecto de refinanciamento do FSCR.

Caso o investimento seja superior a €50.000, a participação da EECR no financiamento com apoio do FINICIA manterá um valor máximo de €45.000. Os promotores deverão mobilizar, directamente ou através de outros investidores (incubadoras, universidades, Business Angels, ou mesmo de EECR sem apoio do FINICIA), o restante financiamento, não sendo enquadrados no Eixo II projectos de investimento global superior a €250.000. Para Projectos de investimento de montante superior, desde que considerados de forte conteúdo de inovação, podem aceder aos instrumentos de financiamento previstos no EIXO I.

#### ◆ **Financiamento por capital alheio: Micro Crédito**

Trata-se de um instrumento de crédito para suportar as fases de arranque e de início de exploração de actividade de Micro, Pequenas e Médias empresas (PME), sendo abrangidas empresas que estão em fase de arranque ou que tenham sido criadas há menos de 3 anos.

O micro crédito tem uma maturidade fixa de 3 anos e assenta num financiamento bancário suportado por garantia mútua e contragarantido por fundos públicos.

Este Micro financiamento bancário está limitado a €25.000 por operação, em valores múltiplos de €1.000. O financiamento deve ser concretizado por uma Instituição de Crédito protocolada para o efeito, sendo garantido até 75% por uma SGM, que por sua vez é contragarantida, até 80%, pelo FCGM.

Para poder beneficiar desta linha de crédito as empresas já existentes deverão dispor de contabilidade organizada e apresentar uma autonomia financeira (Capitais Próprios / Activo) igual ou superior a 15%, sendo que no caso de novas empresas a parcela de capitais próprios a afectar ao financiamento do investimento deverá ser, no mínimo, de 15% do investimento.

#### ◆ **Financiamento por capital alheio: Linha Early Stage de médio-longo prazo**

As novas iniciativas empresariais, em particular as de carácter inovador e as promovidas por jovens empreendedores, têm naturais dificuldades de acesso a crédito. Para suprir esta dificuldade foi criada no âmbito do Eixo II do FINICIA uma linha de crédito direccionada para o financiamento do Empreendedorismo nas fases “Early Stage”, que proporciona recursos essenciais ao desenvolvimento da actividade de pequenas e médias empresas nas fases iniciais do seu ciclo de vida, em condições favoráveis.

Esta linha de crédito assenta num financiamento bancário suportado por garantia mútua e contragarantido por fundos públicos, permitindo uma forte partilha de risco, que reduz a necessidade de colaterais a exigir aos empreendedores. Podem aceder as pequenas e médias empresas (PME) com contabilidade organizada e início de actividade há menos de 3 anos, ou em fase de arranque e que apresentem um projecto de investimento economicamente viável.

As empresas já existentes deverão ainda apresentar uma autonomia financeira (Capitais próprios: Activo) igual ou superior a 10%. Para qualquer empresa, a parcela de capitais próprios a afectar ao financiamento do investimento deverá ser, no mínimo, de €10.000.

O financiamento está limitado a €100.000 por operação, com um mínimo de €25.000, sendo o prazo máximo de duração das operações de crédito de 5 anos, com um mínimo de 3 anos, podendo incluir-se neste prazo um período de carência máximo de 6 meses.

## Como aceder ao financiamento?

O acesso a financiamento por capital de risco ou micro capital de risco é feito através dos parceiros da Plataforma FINICIA Açores (Centro de Empreendedorismo da Universidade dos Açores, Câmara de Comércio e Indústria dos Açores, Agência para a Promoção do Investimento dos Açores e Direcção Regional de Apoio à Coesão Económica). O acesso a microcrédito e à linha Early Stage é feito através da Garval – Sociedade de Garantia Mútua.

## A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre o FINICIA?

### Garval

Praceta João Caetano Brás nº 10  
2005-517 Santarém

**Telefone:** 243 356 370 **Fax:** 243 356 379 **e-mail:** [santarem@garval.pt](mailto:santarem@garval.pt)

### Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 73  
1269-158 Lisboa

**Telef:** 213 836 000 **Fax:** 213 836 283 [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

## 7.2. FINANCIAMENTO DA ACTIVIDADE CORRENTE

### Para a actividade da empresa no dia-a-dia que produtos bancários existem?

As instituições bancárias colocam à disposição das empresas uma série de produtos que se destinam ao apoio da actividade empresarial no dia-a-dia.

### 7.2.1. CRÉDITOS DE CURTO PRAZO

Facultar recursos financeiros para despesas de exploração ou necessidades de tesouraria, em função das necessidades dos jovens empresários, com o prazo até 1 ano, formalizado por contrato de mútuo cujo capital será integralmente creditado na conta do cliente na data do contrato, sendo necessário fiança, aval ou qualquer outra garantia admitida em direito, e sendo reembolsado em prestações constantes com periodicidade ajustada caso a caso.

### 7.2.2. DESCONTO COMERCIAL

O desconto comercial constitui uma forma de concessão de crédito até 1 ano de financiamento de necessidades de exploração, desde que tenha subjacente uma transacção comercial de curto prazo titulada por letras domiciliadas, sujeitas à cláusula “sem despesas” ou “sem protesto”, com aceite e data de vencimento fixa (excluindo-se, portanto, letras com vencimento à vista, a dias de vista e a dias de data), podendo ser solicitadas quaisquer garantias admitidas em direito, nomeadamente aval na letra, garantia real ou outras.

### 7.2.3. CONTA CORRENTE CAUCIONADA

Modalidade de crédito que permite ao cliente utilizar fundos até um determinado montante estipulado em contrato. Os movimentos são efectuados em interligação com uma conta de depósitos à ordem ou conta corrente de movimentação livre, que se traduz na utilização da própria conta de depósitos à ordem, sendo garantida com fiança, aval ou qualquer outra garantia admitida em direito.

## 7.2.4. DESCONTO LIVRANÇAS

Operação através da qual o banco coloca uma certa quantia à disposição do cliente que se compromete a restituí-la, em data convencionada, acrescida dos respectivos juros. O contrato de financiamento é formalizado pela simples entrega de uma proposta de financiamento por livrança, verificando-se a perfeição do contrato quando o banco envia o aviso de crédito ao proponente. O pagamento da livrança pode ser garantido por um aval.

## 7.3. INCENTIVOS AO INVESTIMENTO

### Que tipo de incentivos ao investimento existem nos Açores?

O sector empresarial possui, nos Açores, um conjunto de incentivos que visam conferir à economia regional os adequados índices de competitividade.

O SIDER - Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores assenta em quatro vectores de intervenção:

- ◆ **Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Local;**
- ◆ **Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo;**
- ◆ **Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Estratégico;**
- ◆ **Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento da Qualidade e Inovação.**

Os incentivos a conceber revestem a forma de incentivo não reembolsável e reembolsável sem juros.

### Quais os requisitos para a obtenção de incentivos?

Os promotores devem estar legalmente constituídos e possuir situação financeira equilibrada, verificada pelo cumprimento do indicador de autonomia financeira igual ou superior a 20% à data da apresentação da candidatura (excepto para empresas a criar), possuir a situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social, e não se encontrarem em dívida no que respeita a apoios comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza e objectivos; dispor de contabilidade organizada e cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente ter a situação regularizada em matéria de licenciamento até à data de encerramento do projecto.

### Onde devem ser entregues as candidaturas aos incentivos?

As candidaturas são formalizadas através de formulários electrónicos próprios, disponíveis em:

**<http://incentivos.draic.azores.gov.pt>**

As candidaturas são enviadas pela Internet e são recebidas pela Câmara de Comércio e Indústria dos Açores (Desenvolvimento Local, com investimentos inferiores a €200.000) ou pela Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (restantes investimentos).

### Quais as condições de acesso dos projectos?

Os projectos devem cumprir as seguintes condições de acesso:

- ◆ Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento do projecto;
- ◆ Ser adequadamente financiado por capitais próprios, com um mínimo de 15%;
- ◆ Não ter sido iniciado até à data de verificação das condições de acesso do promotor e do projecto, com excepção da aquisição de terrenos, elaboração de estudos directamente associados ao projecto e dos adiantamentos para sinalização, até 50% do custo de cada aquisição, realizados há menos de um ano;
- ◆ Ter uma duração máxima de execução de três anos, a contar da data da celebração do contrato de concessão de incentivos;
- ◆ Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade até à data de encerramento do projecto;
- ◆ No que respeita aos projectos de arquitectura ou às memórias descritivas do investimento, quando exigíveis legalmente, encontrarem-se aprovados até à celebração do contrato de concessão de incentivos.

## Quais as obrigações dos promotores?

Os promotores ficam sujeitos às seguintes obrigações:

- ◆ Executar o projecto nos termos e prazos fixados no contrato;
- ◆ Cumprir as obrigações legais, designadamente as fiscais;
- ◆ Entregar, nos prazos estabelecidos, todos os elementos que lhe forem solicitados pelas entidades com competência para o acompanhamento, controlo e fiscalização;
- ◆ Permitir às entidades com competência para o acompanhamento, controlo e fiscalização, o acesso aos locais de realização do investimento;
- ◆ Comunicar ao organismo avaliador qualquer alteração ou ocorrência que ponha em causa os pressupostos relativos à aprovação do projecto;
- ◆ Manter as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente quanto à sua situação em matéria de licenciamento;
- ◆ Afectar o projecto à actividade e à localização geográfica durante um período mínimo de cinco anos, ou até ao final do prazo de reembolso do incentivo, se este for superior, contado a partir da data de conclusão do projecto, considerando-se esta a data da factura correspondente à última despesa do projecto;
- ◆ Manter a situação regularizada perante as entidades pagadoras do incentivo;
- ◆ Manter a contabilidade organizada;
- ◆ Manter o processo devidamente organizado, com todos os documentos susceptíveis de comprovar as informações e declarações;
- ◆ Manter, em matéria de recursos humanos, as obrigações estabelecidas no contrato de concessão de incentivos;
- ◆ Publicitar os apoios recebidos nos termos regulamentares;
- ◆ Não alienar ou onerar, a qualquer título, o empreendimento ou equipamento a que respeita o projecto, nem ceder ou cessar a sua exploração ou utilização sem autorização do membro do Governo Regional com competência em matéria de economia.

## 7.3.1. SUBSISTEMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

### Que projectos são susceptíveis de apoio no âmbito do Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Local?

- ◆ Projectos vocacionados essencialmente para a satisfação do mercado local com despesas de investimento em capital fixo iguais ou superiores a €15.000, nas seguintes áreas, classificadas de acordo com a Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE-Rev.2.1), revista pelo Decreto-Lei nº 197/2003, de 27 de Agosto:
  - i) Indústria: Divisões 10 a 37 da CAE;
  - ii) Construção: Divisão 45 da CAE;
  - iii) Comércio: Divisões 50 a 52 da CAE, com excepção da classe 5231;
  - iv) Alojamento e Restauração: actividades incluídas nas classes 5551 e 5552 direccionadas exclusivamente para a satisfação das necessidades das unidades de ensino e ou unidades de saúde;
  - v) Serviços: Divisões 72, 73 e 90, e as actividades incluídas nas classes 7430, 9211, 9301, 9302, e nas subclasses 63122, 74820, 74860, 80101, 85321, 85322 e 85323 da CAE.
- ◆ Projectos de investimento, com despesas em capital fixo iguais ou superiores a €15.000 e iguais ou inferiores a € 60.000, destinadas à promoção da segurança e qualidade alimentar dos estabelecimentos do comércio e indústria do ramo alimentar, existentes há mais de 3 anos.
- ◆ Projectos de urbanismo comercial, com despesas iguais ou superiores a €15.000, que visem a modernização das empresas, a qualificação e a promoção do espaço público envolvente ao comércio, em áreas limitadas dos centros urbanos das vilas e cidades, e que se desenvolvam em três fases:
  - i) Apresentação do estudo prévio, da responsabilidade conjunta da estrutura associativa e da câmara municipal, do qual deve constar a proposta de definição da área de intervenção e os elementos necessários à sua avaliação;
  - ii) Apresentação do estudo global, da responsabilidade da estrutura associativa, que deverá ser realizado por

- uma equipa devidamente qualificada para o efeito e seleccionada através de concurso;
- iii) Apresentação de candidaturas dos promotores, designadamente, empresas, estrutura associativa e câmara municipal, após a apresentação pública do estudo global.

### Quem pode beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento Local?

Empresários em nome individual, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, sociedades comerciais, cooperativas e agrupamentos complementares de empresas, e ainda, no âmbito dos projectos de urbanismo comercial, as câmaras municipais e as estruturas associativas do comércio.

## 7.3.2. SUBSISTEMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

### Que projectos são susceptíveis de apoio no âmbito do Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo?

- ◆ Projectos de investimento com despesas em capital fixo iguais ou superiores a € 15.000, que se desenvolvam nas seguintes áreas, classificadas de acordo com a Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE Rev. 2.1), revista pelo Decreto-Lei nº 197/2003, de 27 de Agosto:
  - i) Alojamento e restauração: Divisão 55 da CAE, à excepção da classe 5551;
  - ii) Serviços: Grupos 633 e 711 e classe 9304, da CAE;
  - iii) Animação Turística: Actividades incluídas no Decreto-Lei nº 108/2009, de 15 de Maio, desde que sejam reconhecidas de interesse para o desenvolvimento e consolidação da oferta turística regional pela direcção regional com competência em matéria de turismo;
- ◆ Projectos de investimento, com despesas em capital fixo iguais ou superiores a €15.000 e iguais ou inferiores a €60.000, destinados à promoção da segurança e qualidade alimentar dos estabelecimentos de restauração e bebidas existentes há mais de 3 anos, inseridos nos grupos 553 e 554 da Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE-Rev.2.1), revista pelo Decreto-Lei nº 197/2003, de 27 de Agosto;
- ◆ Projectos com despesas iguais ou superiores a €5.000, que visem a realização de acções e eventos de animação e promoção turísticas, cujo interesse seja previamente reconhecido pela direcção regional com competência em matéria de turismo.

### Quem pode beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento do Turismo?

Podem beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento do Turismo empresários em nome individual, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, sociedades comerciais, cooperativas e agrupamentos complementares de empresas.

## 7.3.3. SUBSISTEMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

### Que projectos são susceptíveis de apoio no âmbito do Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento Estratégico?

- ◆ Projectos de investimento que assumam um carácter estratégico para o desenvolvimento económico e social, que se integrem num dos seguintes tipos:
  - i) Indústrias de base económica de exportação (aqui consideram-se apenas os projectos que demonstrem que a relação das vendas ao exterior é, pelo menos, 30% das vendas totais da empresa).
  - ii) Campos de golfe;

- iii) Empreendimentos turísticos que possuam instalações termais ou que apresentem serviços de bem-estar baseados na utilização de recursos naturais;
- iv) Empreendimentos turísticos que tenham um efeito estruturante na oferta turística da respectiva ilha reconhecido para o efeito por despacho do membro do Governo Regional com competência em matéria de turismo;
- v) Conjuntos turísticos (resorts), de acordo com o preceituado no Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março;
- vi) Parques temáticos;
- vii) Estabelecimentos de ensino pré-escolar, básico e secundário, integrados no sistema de ensino privado;
- viii) Estabelecimentos de saúde com ou sem internamento;
- ix) Residências assistidas e lares para idosos;
- x) Transporte marítimo inter-ilhas (aqui consideram-se apenas os projectos de substituição de equipamentos e embarcações destinados ao transporte marítimo regular, que incluam pelo menos uma das seguintes ilhas: Santa Maria, Graciosa, São Jorge, Flores e Corvo);
- xi) Operações de gestão de resíduos;
- xii) Aproveitamento de fontes renováveis de energia para a produção de biocombustíveis ou para a substituição do consumo de combustíveis fósseis, com excepção da produção de electricidade para venda ao público.

### Quem pode beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento Estratégico?

Podem beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento Estratégico, empresários em nome individual, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, sociedades comerciais, cooperativas, agrupamentos complementares de empresas, associações sem fins lucrativos de reconhecido interesse público e fundações.

## 7.3.4. SUBSISTEMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE E INOVAÇÃO

### Que projectos são susceptíveis de apoio no âmbito do Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento da Qualidade e Inovação?

- ◆ São susceptíveis de apoio, no âmbito do Desenvolvimento da Qualidade e Inovação, projectos vocacionados para estimular a qualidade e inovação nas empresas, com despesas de investimento em capital fixo iguais ou superiores a €15.000, e iguais ou inferiores a €200.000, nas seguintes áreas, classificados de acordo com a Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE – Rev. 2.1), revista pelo Decreto-Lei nº 197/2003, de 27 de Agosto:
  - i) Indústria: Divisões 10 a 37 da CAE;
  - ii) Construção: Divisão 45 da CAE;
  - iii) Comércio: Divisões 50 a 52 da CAE;
  - iv) Turismo: Divisão 55 da CAE, à excepção da classe 5551, grupos 633 e 711 e classe 9304 da CAE, e actividades incluídas no Decreto-Lei nº nº 108/2009, de 15 de Maio, desde que sejam reconhecidas de interesse para o desenvolvimento e consolidação da oferta turística regional, pela direcção regional com competência em matéria de turismo;
  - v) Serviços: Divisões 72, 73 e 74 da CAE.

### Quem pode beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento Qualidade e Inovação?

Podem beneficiar dos incentivos previstos no Desenvolvimento da Qualidade e Inovação empresários em nome individual, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, sociedades comerciais, cooperativas e agrupamentos complementares de empresas.

## 7.3.5. EMPREENDE JOVEM

Ainda no âmbito dos Incentivos ao Investimento existe, nos Açores, um outro instrumento destinado a jovens denominado Empreende Jovem, cujos objectivos principais passam por contribuir para o incremento de uma nova cultura empresarial, baseada no conhecimento e na inovação, introduzindo uma cultura de risco e vontade empreendedora, através do estímulo ao aparecimento de novos empreendedores, capazes de contribuir para a diversificação e renovação do tecido empresarial.

### Quem são os beneficiários do Empreende Jovem?

Empresários em nome individual, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, sociedades comerciais e cooperativas, detidas maioritariamente por jovens empreendedores, titulares de nível de formação mínimo correspondente à escolaridade obrigatória, com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos.

Bem como, os jovens empreendedores que tenham gozado de licença de parentalidade até à idade limite referida anteriormente, podem candidatar-se ao Empreende Jovem até aos 40 anos.

### Que sectores de actividade podem candidatar-se a este incentivo?

São susceptíveis de apoio os projectos de investimento que promovam a criação de empresas detidas maioritariamente por jovens empreendedores, nos sectores do comércio, indústria, construção, energia, ambiente, armazenagem, turismo, informação e de comunicação, educação, saúde e apoio social, e serviços, de acordo com a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE), Revisão 3, revista pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro.

Excluem-se as actividades incluídas nas divisões 05 (Extracção de hulha e lenhite), 06 (Extracção de petróleo bruto e gás natural) 07 (Extracção e preparação de minérios metálicos), 09 (Actividades dos serviços relacionados com as indústrias extractivas), 19 (Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis), 49 (Transportes terrestres e transportes por oledutos ou gasodutos), 50 (Transportes por água), 51 (Transportes aéreos) e nas subclasses 20142 (Fabricação de carvão (vegetal e animal) e produtos associados), 52211 (Gestão de infra-estruturas dos transportes terrestres), 52220 (Actividades auxiliares dos transportes por água) e 52230 (Actividades auxiliares dos transportes aéreos).

O Empreende Jovem não abrange os investimentos apoiáveis pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).



## A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre os incentivos?

**A entidade responsável pela gestão dos Incentivos é a Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade.**

### **DRAIC**

Praça Gonçalo Velho Cabral, n.º 3  
9500-063 PONTA DELGADA  
Telefone: 296 309 100  
Fax: 296 288 491  
e-mail: draic@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – São Miguel**

Praça Gonçalo Velho Cabral, n.º 3  
9500-063 Ponta Delgada  
Telefone: 296 309 774/296 309 100  
Fax: 296 281 088  
e-mail: ge.saomiguel@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Terceira**

Rua Direita, 72  
9700-066 Angra do Heroísmo  
Tel/Fax: 295 216 054  
e-mail: ge.terceira@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Faial**

Rua Ernesto Rebelo, nº 14  
9900 – 112 Horta  
Telefone: 292 200 534  
Fax: 292 200 533  
e-mail: ge.faiial@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Flores**

Rua Dr. Armas da Silveira, 1  
9970-331 Santa Cruz das Flores  
Tel/Fax: 292 592 846  
e-mail: ge.flores@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Graciosa**

Rua do Castilho, 9  
9880-355 Santa Cruz da Graciosa  
Tel: 295 712 711  
Fax: 295 732 446  
e-mail: ge.graciosa@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Santa Maria**

Rua Dr. Luís Bettencourt, 92  
9580-529 Vila do Porto  
Apartado 109  
Tel: 296 883 180  
Fax: 296 883 181  
e-mail: ge.santamaria@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – São Jorge**

R. da Gruta, s/n  
9800 - 533 Velas  
Telefone/Fax: 295 432 048  
e-mail: ge.saojorge@azores.gov.pt

### **Gabinete do Empreendedor – Pico**

Rua Capitão-Mor Garcia Gonçalves Madruga  
9930 Lajes do Pico  
Telefone: 292 679 841  
Fax: 292 679 844  
e-mail: ge.pico@azores.gov.pt

### **Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada**

Rua Ernesto do Canto, n.º 13/15  
9504-531 Ponta Delgada  
Tel: 296 30 50 00  
Fax: 296 30 50 50  
e-mail: ccipd@ccipd.pt

### **Câmara do Comércio de Angra do Heroísmo**

Rua da Palha nº 4-14  
9700-144 Angra do Heroísmo  
Telefone: 295 204 810  
Fax: 295 204 811  
e-mail: geral@ccah.eu

### **Câmara do Comércio e Indústria da Horta**

Travessa da Misericórdia 1-A  
9900-079 Horta  
Tel: 292 202 320  
Fax: 292 202 328  
e-mail: ccih@ccihorta.pt

Toda a informação referente aos sistemas de incentivos poderá, igualmente, ser obtida na consulta do Guia do Investidor, uma publicação da responsabilidade da Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade.

# 8 Gestão da Empresa



## 8.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

### O que é o Planeamento Estratégico?

Planeamento Estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo. Não é a mesma coisa que planeamento de produtos, de marketing, financeiro, ou de recursos humanos, já que cada um destes lida apenas com um aspecto das actividades da empresa. Não é prever, nem orçamentar e nem coordenar.

O pensamento estratégico é antever situações e solucionar problemas antes mesmo que aconteçam, pensando em todas as possibilidades e agindo sempre pró-activamente (agir no presente pensando no futuro).

Ou seja, se pensarmos estrategicamente estaremos a minimizar o risco de investir recursos sem um retorno efectivo, desperdiçar oportunidades de iniciar negócios, ou de sermos surpreendidos pela concorrência.

## Qual a importância do Planeamento Estratégico para a minha empresa?

Planeamento estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os prazos de execução.

## Quais as fases que constituem o Planeamento Estratégico?

### Fase 1: Definição da missão empresarial

Todas as empresas têm uma missão, ou seja, algo que pretendem atingir ao longo da sua vida e que deve ficar clara desde o início. E deve servir como forma de motivação dos colaboradores. Ao longo do tempo a missão pode ter que ser alterada, por ter perdido a sua relevância face às novas condições da envolvente empresarial.

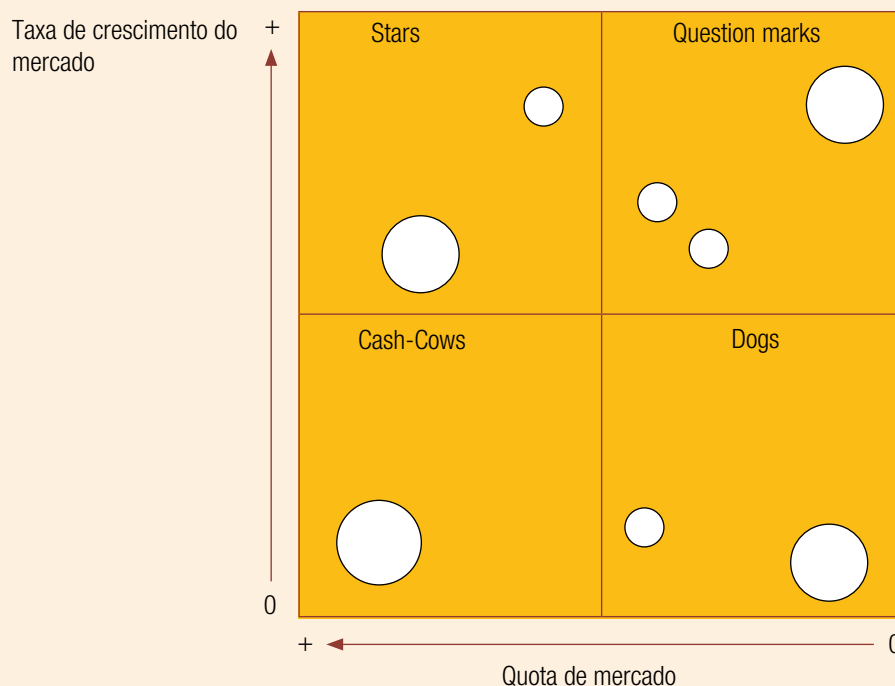
### Fase 2: Identificação das unidades de negócios estratégicas

A maioria das empresas, mesmo as mais pequenas, operam em diversos negócios. Mas estes poderão nem sempre ser claros: uma empresa com 12 divisões, por exemplo, não tem necessariamente 12 negócios. Uma divisão pode incluir, por exemplo, dois ou três negócios distintos. Por isso, é importante que a gestão de topo defina todos os negócios para que cada um deles possa ser gerido como uma unidade individual com uma estratégia própria.

### Fase 3: Análise do portfolio e da estratégia das unidades de negócio

O objectivo da identificação das unidades de negócio é a definição de objectivos estratégicos e de um montante de investimento apropriado a cada uma delas. Para tal, a gestão de topo tem que analisar o plano de negócios de cada unidade, decidindo posteriormente quais serão mantidas, quais necessitam de maior investimento e quais as que desaparecerão. Para tal, os gestores de topo terão que conhecer o seu portfolio de negócios e avaliar o seu potencial futuro.

Uma ferramenta analítica normalmente utilizada para avaliar o potencial dos negócios é a matriz BCG (criada pelo Boston Consulting Group), representada na figura seguinte:



Esta ferramenta articula-se em torno de duas variáveis estratégicas: a taxa de crescimento do segmento de actividade analisado e a quota de mercado relativa da empresa no referido segmento.

As empresas são representadas por círculos (cujos diâmetros representam a sua dimensão) num gráfico a duas dimensões – o eixo das abcissas (XX) avalia a quota de mercado e o eixo das ordenadas (YY) a taxa de crescimento potencial – dividido em quatro quadrantes com as designações seguintes:

- ◆ **Question marks (pontos de interrogação):** São actividades pouco rentáveis de crescimento elevado, que exigem investimentos importantes (industriais, comerciais, financeiros) para acompanhar a progressão do mercado, sobretudo se a empresa pretende melhorar uma posição medíocre. São actividades deficitárias em termos de fluxo financeiro, e para as quais a empresa deve adquirir rapidamente uma boa posição concorrencial, a fim de que elas não se tornem, amanhã, pesos mortos.
- ◆ **Stars (Estrelas):** Se os “pontos de interrogação” tiverem sucesso transformam-se em “estrelas”, que actuam num mercado com uma elevada taxa de crescimento potencial e que já conquistaram uma quota de mercado considerável. Este equilíbrio financeiro é, entretanto, precário já que nem o crescimento nem a juventude da actividade a põem ao abrigo de modificações brutais das quotas de mercado.
- ◆ **Cash Cows (vacas leiteiras):** são segmentos de actividade de fraco crescimento, maduros ou em declínio, que exigem poucos investimentos novos, tanto em capacidade de produção como em financiamento de necessidades de fundos circulantes. São actividades fortemente rentáveis na medida em que a empresa ocupe uma posição dominante. Geram um fluxo financeiro importante, que deverá ser inteligentemente reinvestido. Quando a taxa de crescimento do mercado diminui mas as empresas continuam a manter elevadas quotas de mercado, as “estrelas” transformam-se em “vacas leiteiras”.
- ◆ **Dogs (cães):** Têm um fraco potencial de desenvolvimento. Consumindo poucos capitais, também não libertam um fluxo financeiro estável. Estas actividades apresentam pouco interesse e a prazo são um perigo para a empresa.

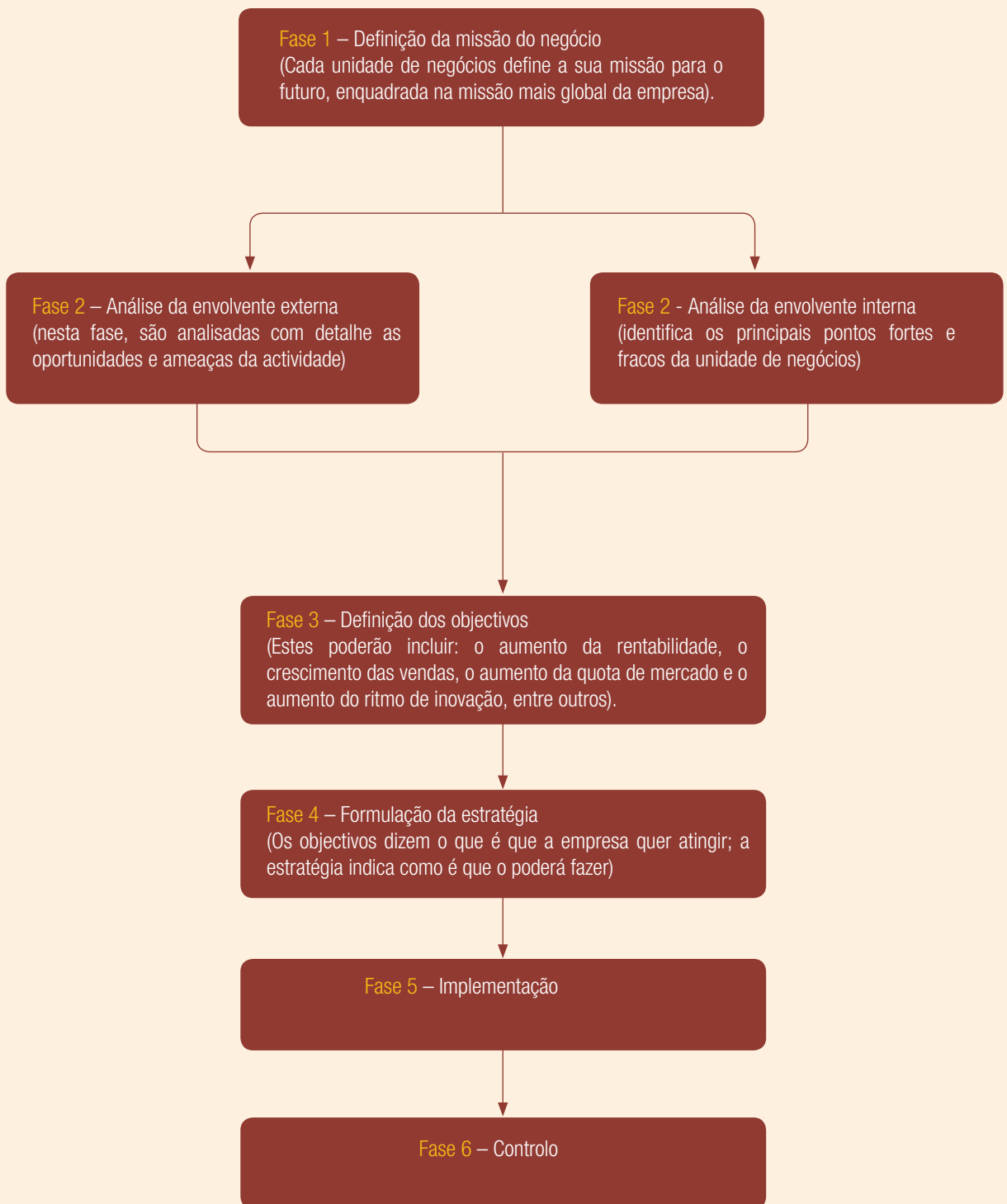
#### Fase 4: Novo plano de negócios empresarial

Os planos da empresa para os seus negócios permitirão aumentar as suas vendas e a rentabilidade. Ela terá três alternativas de crescimento:

- ◆ **Crescimento intensivo:** neste caso, a empresa optará simultaneamente por: penetração de mercado, ou seja, pelo aumento da quota de mercado, conquistando terreno aos concorrentes; desenvolvimento do mercado, ou seja, diversificando os negócios para áreas atractivas não relacionadas com os negócios actuais; desenvolvimento do produto, que consiste na identificação de novas oportunidades relacionadas com os produtos e os negócios actuais da empresa.
- ◆ **Crescimento integrado:** consiste na integração de novos negócios na empresa, relacionados com os actuais, que lhe permitirão diminuir a sua dependência de outras empresas da indústria às quais subcontractava determinadas funções, por exemplo, a produção e a montagem.
- ◆ **Crescimento pela diversificação:** faz sentido só quando existem boas oportunidades de negócio fora dos negócios tradicionais da empresa. Uma boa oportunidade é aquela cuja indústria é altamente atractiva, desde que a empresa tenha as capacidades de que necessita para ser bem sucedida.



Entretanto, tendo como ponto de partida o planeamento estratégico definido pela gestão de topo, cada unidade de negócios define o seu próprio planeamento estratégico, que se resume nas fases da figura seguinte:



## 8.2 - MARKETING

### Para que serve o Marketing?

O principal objectivo do Marketing é a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes potenciais. É preciso que se transmita a imagem de que, através dos seus produtos ou serviços da futura empresa, os clientes, ao transferirem as suas preferências, verão os seus desejos e necessidades melhor satisfeitos. Ou seja, que se consiga deter alguma vantagem comparativa.

Após a efectivação dos estudos de mercado preliminares, o empreendedor já deverá possuir uma substancial base de conhecimento sobre esse agente fundamental: o cliente.

Certamente que cada tipo de cliente responde diferenciadamente aos esforços de Marketing das empresas. Podemos ter uma clientela identificada e em número limitado, uma clientela localizada, uma outra difusa ou ainda um mercado de consumo em massa. Daí que seja impossível encontrar um tipo de políticas tipo para as empresas a criar, uma vez que cada projecto é diferente e único. No entanto, uma reflexão profunda sobre todos os elementos do Marketing Mix (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição) é essencial, a fim de elaborar um plano de acções coerente entre si e que tenha em consideração todos os factores internos e externos susceptíveis de exercerem uma influência significativa. Deverá, portanto, escolher as acções a efectuar, ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação que melhor se adaptam ao projecto.

Os planos de marketing destinam-se essencialmente ao lançamento de produtos, marcas ou empresas, à conquista de novos clientes, à promoção da imagem do negócio e a dar a conhecer os serviços, suportes ou tecnologias de uma empresa.

Hoje em dia, os negócios não existem sem bons planos de marketing, normalmente elaborados com o recurso a profissionais da área. Este tipo de planeamento, que se caracteriza sobretudo pelo delinear de objectivos claros e precisos e pela atribuição de responsabilidades concretas aos diferentes elementos da empresa, é fundamental porque ajuda a tomar decisões por antecipação e a diminuir potenciais erros.

O sucesso de uma marca está assim, em grande parte, dependente de um bom plano de marketing.

Muitas empresas optam por não definir planos de marketing, o que as obriga a tomar decisões de aplicação imediata, em cima da hora, face às diferentes situações com que se deparam numa óptica de curto prazo. Contrariamente, no plano de marketing a antecipação, a formalização e a conjugação e articulação das diferentes decisões constituem as características chave do planeamento.

O Plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efectividade nas actividades de marketing.

### O que devo saber para elaborar um Plano de Marketing?

**Quem faz:** regra geral cabe aos gestores das actividades de marketing a responsabilidade de elaborar o plano de marketing.

**Quando se faz:** existem diferentes categorias de planos. Os mais usuais são:

- ◆ **Plano de Marketing da Empresa** – concentra-se essencialmente nas decisões de carácter mais global que se referem por exemplo aos mercados que a empresa deve trabalhar, aos produtos/serviços que deve oferecer, etc. Geralmente este plano é definido numa óptica de médio/longo prazo (3 a 5 anos), devendo ser revisto e prolongado ano após ano.
- ◆ **Plano de Marketing do Produto** – é focalizado nas acções necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para um determinado produto ou serviço. Estes planos são elaborados numa óptica de curto prazo (1 ano).

**Como se faz:** a interdependência e a complexidade são regra geral as grandes dificuldades que se colocam na elaboração dos planos. De um modo geral, cada plano deve ser coerente com os planos de um nível superior. Assim, os planos de cada produto/serviço devem estar em consonância com as directrizes estratégicas (exemplo: estratégia de marketing) definidas para a empresa, de modo a garantir a coerência das políticas gerais definidas.

O plano de marketing (da empresa ou produto/serviço) comporta 5 etapas principais:

- ◆ **Diagnóstico:** análises detalhadas do mercado, concorrência e da empresa que são sintetizadas numa análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças);
- ◆ **Objectivos:** definição dos diferentes objectivos que se pretendem alcançar, quer sejam em termos de vendas, quotas de mercado, satisfação de clientes, lucro, notoriedade, etc.;
- ◆ **Opções estratégicas:** definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos, do posicionamento e das fontes de mercado;
- ◆ **Plano operacional:** definição dos diferentes elementos do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição);
- ◆ **Planos de acção:** definição clara dos planos de acção necessários para alcançar os objectivos traçados e implementar a estratégia definida.

## Como construir um Plano de Marketing?

O Plano de Marketing é a ferramenta que permite a operacionalização da Estratégia de Marketing das empresas.

### 1.º Passo: Fazer o Ponto da Situação

O primeiro passo deve consistir numa avaliação da marca, que inclua uma análise externa, ponderando aspectos relacionados com o mercado e a concorrência, e um exame interno da empresa. Esta fase deverá realizar-se a três níveis: Mercado, Concorrência e Empresa.

#### ◆ Análise do mercado

A empresa deve analisar exaustivamente o mercado, no que respeita às suas características genéricas (dimensão, circuitos de distribuição, etc.) e os seus segmentos, caracterizando-os com o maior grau de profundidade possível (características dos consumidores, hábitos de consumo, etc.).

Paralelamente, deve realizar uma análise do meio envolvente, estudando os factores externos que podem influenciar negativamente ou positivamente o mercado em que actua.

#### ◆ Análise da concorrência

Análise da concorrência (número de concorrentes, características dos principais concorrentes, etc.) e os seus produtos ou serviços (posicionamento, preço, notoriedade, etc.). Analisando as características genéricas da estrutura concorrencial devem ser identificados os pontos fracos e pontos fortes dos principais concorrentes.

#### ◆ Análise da empresa

Análise à própria empresa, procurando identificar os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa face aos seus concorrentes.

### 2.º Passo: Executar a Análise SWOT

Depois de avaliar a situação actual, e para uma melhor compreensão e utilização da informação recolhida, o próximo passo é determinar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. Trata-se de fazer a análise SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

### 3.º Passo: Definir os Objectivos de Marketing

Esta etapa é fundamental porque é nesta altura que o empresário tem de definir os objectivos de marketing a atingir. Todo o trabalho aqui elaborado será útil nos passos posteriores.

As metas a alcançar devem ser estabelecidas tendo em consideração os seguintes critérios:

- ◆ Serem claras e precisas, compreensíveis por todos os membros da equipa que as colocarão em prática;
- ◆ Serem comparáveis e haver forma de as avaliar, de maneira a poder-se saber qual foi o nível de cumprimento dos objectivos traçados e o grau de desempenho da equipa;
- ◆ Serem quantificáveis, isto é, devem designar:
  - ✓ Volume de vendas a alcançar;
  - ✓ Índice de satisfação de clientes a atingir;
  - ✓ Quota de mercado a obter.

### 4.º Passo: Fixar as Opções Estratégicas

Definidos os objectivos, a empresa deve determinar qual o papel a desempenhar no mercado, devendo para isso definir coerentemente:

**Alvos:** a empresa deve identificar aqui qual ou quais os segmento(s) alvo(s) a que se pretende dirigir.

**Fontes de mercado:** a empresa deve identificar onde irá buscar os seus clientes, para atingir os seus objectivos. A empresa deve aqui definir claramente quais os produtos com os quais vai concorrer.

**Posicionamento:** o posicionamento traduz a forma como pretendemos ser vistos pelos consumidores, sendo fundamental estabelecer e comunicar os benefícios distintos dos produtos oferecidos pela empresa para cada mercado alvo. O grande desafio que se coloca perante a empresa é o de conseguir ocupar um lugar distintivo na mente do consumidor, que diferencie o produto ou empresa dos seus concorrentes.

### 5.º Passo: Organizar os Planos de Acção

Nesta fase, devem-se formular os planos de acção concretos no que diz respeito ao produto a fabricar ou serviço a prestar, aos pontos de venda, à promoção e ao preço.

Para isto, é preciso recorrer a todo o trabalho e conhecimento adquirido nos passos anteriores de forma a tomar decisões coerentes que conduzam ao sucesso da marca.

Trata-se de construir o marketing-mix:

#### ◆ Produto

Caracteriza-se pela definição dos produtos a fabricar e/ou vender e os serviços associados. Para defini-los é preciso ter em atenção as necessidades dos clientes.

Ao nível do produto, deverá ter especial atenção por aqueles que apresentam uma vantagem distintiva e durável face aos oferecidos pela concorrência, uma vez que poderão permitir perspectivas de sucesso superiores. No entanto, não deverá descurar os restantes produtos ou serviços. Aliás, uma gestão cuidada de uma carteira de produtos equilibrada é meio caminho para a conquista progressiva do mercado. Não se esqueça também que existem questões acessórias ao produto, como, por exemplo, a embalagem, que deverão ser tratados de forma cuidada.

#### ◆ Preço

Define a política de preços a aplicar pela empresa. Neste sentido, devem-se calcular as margens de lucro que se pretendem, sendo que têm de ser considerados o valor que o produto tem para o cliente e a sua compatibilidade com

o poder de compra do cliente-alvo.

Quanto ao preço, este poderá ser fixado de acordo com os custos que se prevêem incorrer, de acordo com o valor percebido pelos consumidores dos produtos ou serviços ou de acordo com os preços fixados pela concorrência. Mais uma vez, várias estratégias poderão ser adoptadas, desde a prática de preços baixos de modo a captar o máximo de clientes, até à prática de preços elevados, a fim de distinguir os produtos da futura empresa dos produtos indiferenciados da concorrência.

#### ◆ Promoção

Inclui todas as formas de tornar notório o produto, como as estratégias de publicidade, as relações públicas e as promoções, que têm por objectivo aumentar as vendas e a notoriedade do produto. A promoção deve potenciar uma boa comunicação com o cliente.

Finalmente, no que respeita à comunicação, esta representa o modo como a imagem da empresa será retractada para o exterior. Portanto, há que despender algum tempo na reflexão de políticas de comunicação. Com efeito, comunicar não é só publicitar. Esta variável engloba outras formas de comunicação (relações públicas, marketing directo ou vendas pessoais). Uma gestão cuidada de todos estes meios ajudará, sem dúvida, à venda dos produtos ou serviços, no entanto, estes terão de ter qualidade, uma vez que mais cedo ou mais tarde os consumidores se aperceberão se estão, ou não, a ser enganados.

#### ◆ Pontos de Venda

Estabelece a estratégia de distribuição dos produtos, como as vias e os intermediários a utilizar (distribuidores, retalhistas, armazenistas), de acordo com as conveniências previamente estabelecidas.

Em relação à distribuição, esta variável pode ser encarada por dois prismas: do ponto de vista logístico, em que o empresário se preocupa meramente com a distribuição física dos produtos vendidos ou do ponto de vista do Marketing, em que o empresário tem de escolher os canais de distribuição através dos quais vai escoar os seus produtos.

### 6.º Passo: Elaborar o Plano Financeiro da Estratégia

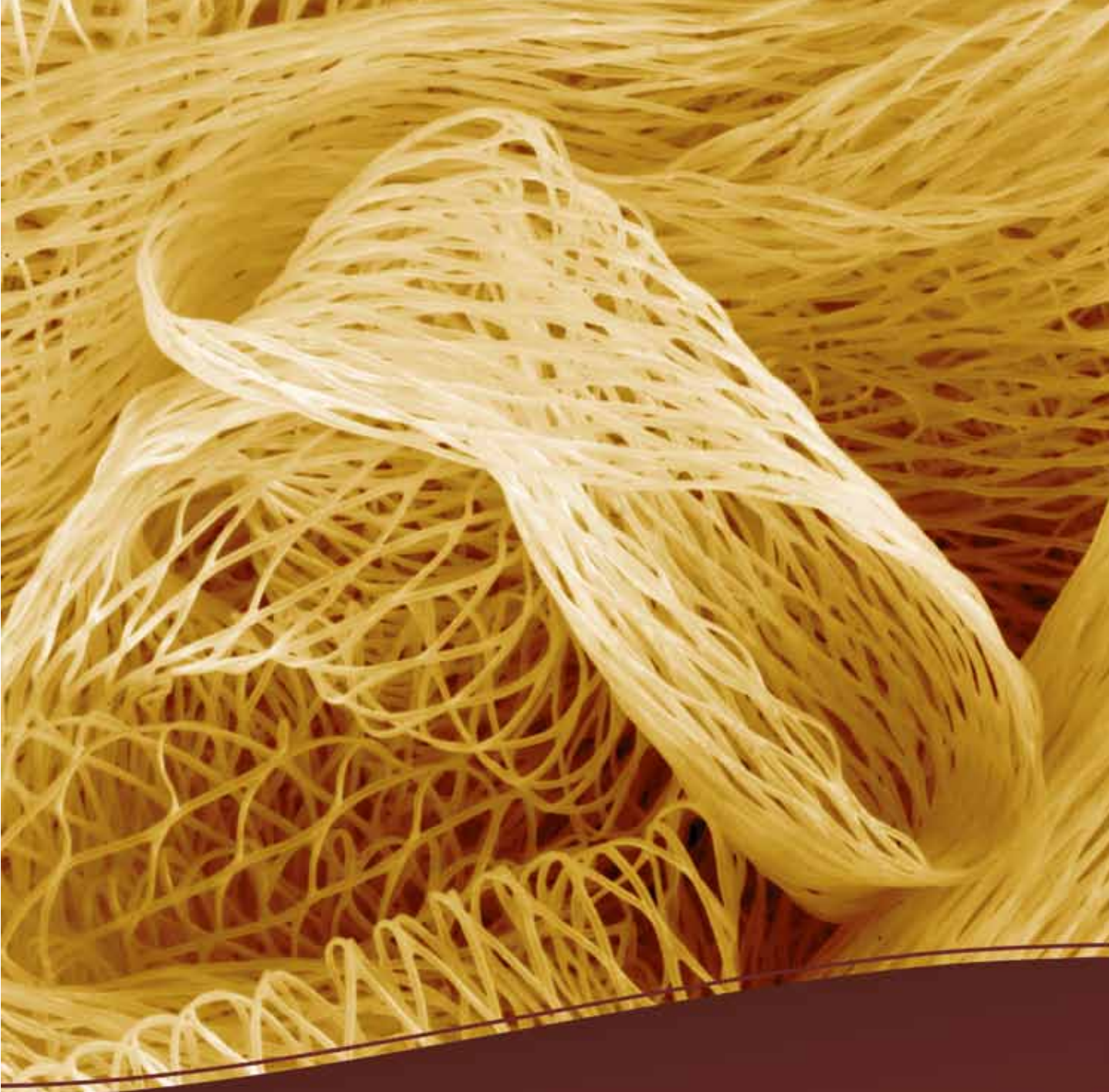
Depois de definida toda a estratégia é essencial fazer um plano dos custos. Esta etapa permite ao empresário saber quanto vai gastar exactamente em cada acção e comparar com o que pretende lucrar, quer em aumento de vendas, quer na subida da notoriedade do produto.

### 7.º Passo: Avaliar o Plano de Marketing

Ao longo de todos os passos, o empresário deve adoptar uma atitude de controlo e de reajuste do que já foi até aí estabelecido, isto com o objectivo de melhorar sempre os resultados. A palavra-chave no decorrer de todo o processo deve ser “avaliar”:

- ◆ Avaliar objectivos;
- ◆ Avaliar a recepção junto do cliente;
- ◆ Avaliar o impacto no mercado;
- ◆ Avaliar a evolução das vendas;
- ◆ Avaliar o desempenho da empresa;
- ◆ Avaliar o cumprimento do plano.

Neste sentido, o plano de marketing está constantemente em alteração, num processo dinâmico, adaptando-se às mudanças ocorridas no exterior (mercado e concorrência) e no interior da empresa.



## 9 Impostos

Quais são os principais impostos do Sistema Fiscal português?

- ◆ Impostos sobre o rendimento: das pessoas singulares (IRS) e das pessoas colectivas (IRC);
- ◆ Impostos sobre o património: Imposto municipal sobre imóveis (IMI), Imposto sobre as transmissões onerosas de imóveis (IMT);
- ◆ Impostos sobre a despesa: Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA);
- ◆ Outros impostos incidentes sobre factos e/ou bens específicos: Imposto do Selo, Imposto Automóvel, Imposto sobre Produtos Petrolíferos, etc.

## 9.1. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS COLECTIVAS – IRC

### Quem são os sujeitos passivos de IRC?

São sujeitos passivos de IRC todas as pessoas colectivas de direito público ou privado com sede ou direcção efectiva em território português.

Para além dos sujeitos passivos por obrigação pessoal, isto é aqueles cujo elemento de conexão com o território português é o local de residência, incluem-se também no âmbito da incidência pessoal as entidades não residentes quando obtenham rendimentos no território nacional, não sujeitos a IRS.

As pessoas colectivas e outras entidades com sede ou direcção efectiva em território português são tributadas sobre a totalidade dos seus rendimentos, incluindo os obtidos fora desse território. Pelo contrário, relativamente aos sujeitos passivos que não tenham sede nem direcção efectiva em território português, o IRC incide apenas sobre os rendimentos nele obtidos.

### Quais são as taxas de IRC?

A taxa normal sobre o lucro das sociedades abrangidas pelo regime geral de tributação é de 12,5% quando a matéria colectável é inferior a € 12.500 e de 25% quando a matéria colectável é superior a € 12.500. Para os Açores estas taxas sofrem uma redução de 30%.

A taxa de imposto em sede de IRC aplicável às entidades não residentes que auferirem rendimentos na Região Autónoma dos Açores varia em função da eventual existência de um estabelecimento estável localizado na Região Autónoma dos Açores e da natureza do rendimento auferido.

### Qual o período de tributação do IRC?

O IRC é devido por cada exercício económico o qual coincidirá com o ano civil.

Contudo, esta regra contém algumas excepções, nomeadamente no que diz respeito aos sujeitos passivos não residentes que disponham de estabelecimento estável em território português, os quais poderão optar por um período de tributação anual diferente do ano civil. Para além desta existem ainda outras excepções. O período de tributação poderá ser inferior a um ano nas seguintes situações:

- ◆ No exercício do início de tributação, em que é constituído pelo período decorrido entre a data em que se iniciem actividades ou se começam a obter rendimentos que dão origem a sujeição a imposto e o fim do exercício;
- ◆ No exercício da cessação da actividade, em que é constituído pelo período decorrido entre o início do exercício e a data da cessação da actividade;
- ◆ Quando as condições de sujeição a imposto ocorram e deixem de verificar-se no mesmo exercício, em que é constituído pelo período efectivamente decorrido;
- ◆ No exercício em que seja adoptado um período de tributação diferente do ano civil, i.e., diferente daquele que vinha sendo seguido até aí, em que é constituído pelo período decorrido entre o início do ano civil e o dia imediatamente anterior ao do início do novo período.

Finalmente, o período de tributação poderá ser superior a um ano relativamente a sociedades e outras entidades em liquidação, em que poderá ter a duração correspondente à desta.

### A liquidação é feita por quem?

A liquidação do IRC é efectuada pelo próprio contribuinte ou pela Direcção-Geral dos Impostos.

### Quais as obrigações declarativas?

Os sujeitos passivos de IRC são obrigados a apresentar:

- Declaração de inscrição, de alteração ou de cessação;

- Declaração periódica de rendimentos;
- Declaração anual de informação contabilística e fiscal.

Qualquer uma das declarações referidas será de modelo oficial, aprovado por despacho do Ministro das Finanças.

### Onde é efectuado o pagamento do IRC?

O pagamento do IRC pode ser feito nos bancos, correios e tesouraria de finanças.

### Quais as regras de pagamento?

Relativamente às regras de pagamento, o código estabelece regimes diferentes, consoante as entidades exerçam a título principal, uma actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola, incluindo as não residentes com estabelecimento estável em território português, ou não exerçam qualquer uma dessas actividades.

As entidades residentes que exerçam a título principal uma actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e as entidades não residentes com estabelecimento estável em território português devem proceder ao pagamento do imposto nos termos seguintes:

- ◆ Em três pagamentos por conta, com vencimento nos meses de Julho, Setembro e Dezembro do exercício a que respeita o lucro tributável ou, nos casos de o período de tributação não coincidir com o ano civil, no 7.º, 9.º e 12.º meses do respectivo período de tributação;
- ◆ Até ao termo do prazo fixado para a apresentação da declaração periódica de rendimentos, ou seja até ao último dia do mês de Maio, pela diferença que existir entre o imposto total aí calculado e as importâncias entregues por conta;
- ◆ Até ao dia da apresentação da declaração de substituição, pela diferença que existir entre o imposto total aí calculado e as importâncias já pagas.

Entidades residentes que não exerçam, a título principal uma actividade comercial, industrial ou agrícola e não residentes sem estabelecimento estável em território português

Para estes sujeitos passivos, não existe a obrigatoriedade de efectuarem pagamentos por conta. Todo o imposto deverá ser pago até ao termo do prazo para a apresentação da declaração periódica de rendimentos ou, em caso de declaração de substituição, até ao dia da sua apresentação.

## 9.2. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS SINGULARES – IRS

### O que é o IRS?

O IRS incide sobre o valor anual dos rendimentos das categorias A (Rendimentos do trabalho dependente), B (Rendimentos empresariais e profissionais), E (Rendimentos de capitais), F (Rendimentos prediais), G (Incrementos patrimoniais) e H (Pensões).

Com o pagamento dos salários as empresas são obrigadas a reter uma determinada percentagem do seu valor que corresponde ao IRS.

### Quem são os sujeitos passivos de IRS?

São sujeitos passivos de IRS as pessoas singulares que residam em território português e as que, nele não residindo, nele obtenham rendimentos.

### Quais são as taxas do IRS?

São as fixadas no artigo 68º do Código do IRS – progressivas entre 11,5% e 46,5%, no continente. Existem taxas

especiais, liberatórias e outras, que variam entre 10% e 35%. Para os Açores estas taxas sofrem uma redução na ordem dos 20%.

## Qual é o período de tributação?

Os sujeitos passivos devem apresentar, anualmente, uma declaração de modelo oficial, relativa aos rendimentos do ano anterior e a outros elementos informativos relevantes para a sua concreta situação tributária. Esta declaração deve ser entregue em suporte de papel (de 1 de Fevereiro até 15 de Março, quando os sujeitos passivos apenas hajam recebido ou tenham sido colocados à sua disposição rendimentos das categorias A e H; de 16 de Março até 30 de Abril, nos restantes casos), ou por transmissão electrónica ([www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)) de dados (de 10 de Março até 15 de Abril, quando os sujeitos passivos apenas hajam recebido ou tenham sido colocados à sua disposição rendimentos das categorias A e H; de 16 de Abril até 25 de Maio, nos restantes casos).

## Quais as obrigações declarativas?

Antes de iniciar alguma actividade susceptível de produzir rendimentos da categoria B (Rendimentos empresariais e profissionais), deve o sujeito passivo apresentar a respectiva declaração de início num serviço de finanças ou online em [www.e-financas.gov.pt](http://www.e-financas.gov.pt). Sempre que se verifiquem alterações de qualquer dos elementos constantes da declaração de início de actividade, deve o sujeito passivo entregar em qualquer serviço de finanças, no prazo de 15 dias a contar da alteração, a respectiva declaração de alterações.

No caso de cessação de actividade, deve o sujeito passivo, no prazo de 30 dias a contar da data da cessação, entregar a respectiva declaração num serviço de finanças ou online em [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt).

Os sujeitos passivos de IRS quando possuam ou estejam obrigados a possuir contabilidade organizada devem entregar anualmente uma declaração de informação contabilística e fiscal, de modelo oficial, relativa ao ano anterior.

Os titulares dos rendimentos empresariais e profissionais são obrigados:

- ◆ A passar recibo, em impresso de modelo oficial, de todas as importâncias recebidas dos seus clientes, pelas prestações de serviços; ou
- ◆ A emitir factura ou documento equivalente por cada transmissão de bens, prestação de serviços ou outras operações efectuadas, e a emitir documento de quitação de todas as importâncias recebidas;
- ◆ A escriturar os livros de registo de compras de mercadorias e/ou livro de registo de matérias-primas e de consumo; de registo de vendas de mercadorias e/ou livro de registo de produtos fabricados e de registo de serviços prestados, no caso de não possuírem contabilidade organizada; e
- ◆ A evidenciar em separado no respectivo livro de registo as importâncias respeitantes a reembolsos de despesas efectuadas em nome e por conta do cliente, as quais, quando devidamente documentadas, não influenciam a determinação do rendimento, quando não possuam contabilidade organizada;
- ◆ Os sujeitos passivos que exerçam actividades agrícolas, silvícolas ou pecuárias devem possuir ainda os seguintes elementos de escrita:
  - ◆ Livro de registo do movimento de produtos, gado e materiais;
  - ◆ Livro de registo de immobilizações.

## Onde posso entregar as declarações de IRS?

As declarações do IRS podem ser entregues em qualquer serviço de finanças ou, ser remetidas pelo correio para o serviço de finanças ou direcção de finanças da área do domicílio fiscal do sujeito passivo. Pode ainda ser efectuado através dos meios disponibilizados no sistema de transmissão electrónica de dados no site [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)

## Qual é o local de pagamento?

O IRS pode ser pago em qualquer tesouraria de finanças, nas instituições bancárias autorizadas ou nos correios e, ainda, em outros locais autorizados, tais como através do multibanco.

## Quais são as regras de liquidação e de pagamento?

A liquidação e o pagamento do IRS deve ser efectuada no ano imediato àquele a que os rendimentos respeitam. A titularidade de rendimentos da categoria B determina, para os respectivos sujeitos passivos, a obrigatoriedade de efectuarem três pagamentos por conta do imposto devido até ao dia 20 de cada um dos meses de Julho, Setembro e Dezembro.

## 9.3. IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO – IVA

### O que é o IVA?

O IVA, Imposto sobre o Valor Acrescentado, é um imposto que incide sobre a despesa ou consumo e tributa o “valor acrescentado” das transacções efectuadas pelo contribuinte.

### O que está sujeito a IVA?

- ◆ Todas as transmissões de bens e as prestações de serviços efectuadas a título oneroso por um sujeito passivo agindo como tal e que ocorram no território nacional;
- ◆ As importações de bens;
- ◆ As aquisições intracomunitárias efectuadas no território.

### Quem são os sujeitos passivos deste imposto?

- ◆ As pessoas singulares que exerçam uma actividade independente;
- ◆ As pessoas singulares ou colectivas que, de um modo independente e com carácter regular, exerçam actividade de:
  - ✓ Produção;
  - ✓ Comércio ou de prestação de serviços;
  - ✓ Actividades extractivas e agrícolas.
- ◆ As que pratiquem uma só operação tributável, desde que essa operação preencha os pressupostos de incidência real de IRS e de IRC;
- ◆ As pessoas singulares ou colectivas que, segundo a legislação aduaneira, realizem importações de bens;
- ◆ As pessoas singulares ou colectivas que, em facturas ou documentos equivalentes, mencionem indevidamente IVA;
- ◆ As pessoas singulares ou colectivas que efectuem operações intracomunitárias.

### Quais as taxas a aplicar ao abrigo do IVA?

As taxas de imposto são diferentes consoante as operações tributáveis sejam consideradas localizadas na Região Autónoma dos Açores, no Continente ou na Região Autónoma da Madeira. As taxas aplicáveis na RAA são as seguintes:

- ◆ Taxa reduzida, 4%, que se aplica às importações, transmissões de bens e prestações de serviços mencionados na Lista I anexa ao Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA), e que inclui, entre outros, os bens alimentares, os livros, revistas, jornais, produtos farmacêuticos, o alojamento em estabelecimento do tipo hoteleiro, o transporte de passageiros, a electricidade, etc.;
- ◆ Taxa intermédia, 9%, que se aplica às importações, transmissões de bens e prestações de serviços mencionados na Lista II anexo ao CIVA, e que inclui, entre outros, os bens alimentares não incluídos na Lista I, flores de corte, plantas ornamentais, prestações de serviços de alimentação e bebidas, etc.;
- ◆ Taxa normal, 16%.

## Quem liquida IVA?

Os contribuintes, ou seja, os sujeitos passivos, que são pessoas singulares ou colectivas, empresas que exerçam uma actividade económica ou aquelas pessoas que pratiquem um acto isolado de comércio. Por isso, sempre que venderem bens ou prestarem serviços deverão liquidar e cobrar IVA aos seus clientes.

No caso das importações, quem liquida e cobra o IVA são os Serviços Alfandegários.

## Em que momento se deve liquidar o IVA?

O IVA deve ser liquidado no acto da emissão da factura ou documento equivalente que comprove a operação da venda dos bens ou prestação de serviços.

A factura ou documento equivalente deve ser emitido, no momento em que a operação de venda ou prestação de serviço se efectivar, ou o mais tardar no prazo máximo de cinco dias úteis após a data da venda do bem ou da prestação de serviço.

Nas importações, a liquidação é feita juntamente com os direitos aduaneiros no boletim do despacho aduaneiro.

## Como posso pagar o IVA?

O IVA pode ser pago por cheque, vale de correio ou transferência bancária até ao dia 10 do 2º mês seguinte (mensalmente) ou até ao 15º dia do 2º mês seguinte (trimestralmente).

O imposto pode ser pago na Direcção de Serviços de Cobrança do IVA, nas tesourarias de finanças com Sistema Local de Cobrança ou noutros locais autorizados.

# 9.4. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE IMÓVEIS – IMI

## O que é o Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)?

O Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) é um imposto que incide sobre o valor patrimonial tributário dos prédios (rústicos, urbanos ou mistos) situados em Portugal.

É um imposto municipal, cuja receita reverte para os respectivos municípios.

## Sobre quem incide o IMI?

O IMI é devido por quem for proprietário, usufrutuário ou superficiário de um prédio, em 31 de Dezembro do ano a que o mesmo respeitar. No caso das heranças indivisas o IMI é devido pela herança indivisa representada pelo cabeça de casal.

## Quais as taxas do Imposto Municipal sobre os Imóveis?

- ◆ Prédios rústicos: 0,8%;
- ◆ Prédios urbanos: 0,4% a 0,8%;
- ◆ Prédios urbanos avaliados, nos termos do Código do IMI: 0,2% a 0,5%.

## A quem compete a liquidação do IMI?

O imposto é liquidado anualmente, em relação a cada município, pelos serviços centrais da Direcção-Geral dos Impostos, com base nos valores patrimoniais tributários dos prédios e em relação aos sujeitos passivos que constem das matrizes em 31 de Dezembro do ano a que o mesmo respeita.

## Qual o prazo de liquidação?

A liquidação é efectuada nos meses de Fevereiro e Março do ano seguinte.

## Anualmente o sujeito passivo está obrigado a apresentar alguma declaração?

Os serviços da Direcção-Geral dos Impostos enviam a cada sujeito passivo, até ao fim do mês anterior ao do pagamento, o documento de cobrança, com discriminação dos prédios, suas partes susceptíveis de utilização independente, respectivo valor patrimonial tributário e da colecta imputada a cada município da localização dos prédios. No mesmo período é disponibilizada às câmaras municipais e aos serviços de finanças da área da situação dos prédios a informação contendo os elementos referidos anteriormente, que pode ser aí consultada pelos interessados.

## 9.5. IMPOSTO DE SELO

### O que é o Imposto de Selo?

O Imposto do Selo é um imposto cuja base de incidência é de duas naturezas:

- ◆ Selo de operações, compra e venda, arrendamento, utilizações de crédito etc.;
- ◆ Selo do documento.

### Qual a incidência do Imposto de Selo?

O imposto do selo incide sobre todos os actos, contratos, documentos, títulos, livros, papéis, e outros factos previstos na Tabela Geral, incluindo as transmissões gratuitas de bens.

### Quais as operações sujeitas a imposto de selo?

- ◆ Aquisição onerosa ou por doação do direito de propriedade ou de figuras parcelares desse direito sobre imóveis bem como a resolução, invalidade ou extinção, por mútuo consenso, dos respectivos contratos (0,8%);
- ◆ Aquisição gratuita de bens, incluindo usucapião (10%);
- ◆ Arrendamento e subarrendamento, incluindo as alterações que envolvam aumento de renda (10% sobre a renda ou seu aumento convencional, correspondentes a um mês); Garantias das obrigações, designadamente o aval, a caução, a garantia bancária autónoma, a fiança, a hipoteca, o penhor e o seguro-caução: Garantias de prazo inferior a um ano – por cada mês ou fracção (0,04%);
- ◆ Garantias de prazo igual ou superior a um ano (0,5%);
- ◆ Garantias sem prazo ou de prazo igual ou superior a cinco anos (0,6%);
- ◆ Utilização de crédito, sob a forma de fundos, mercadorias e outros valores, em virtude da concessão de crédito a qualquer título:
- ◆ Crédito de prazo inferior a um ano – por cada mês ou fracção (0,04%);
- ◆ Crédito de prazo igual ou superior a um ano (0,5%);
- ◆ Crédito de prazo igual ou superior a cinco anos (0,6%);
- ◆ Crédito utilizado sob a forma de conta corrente, descoberto bancário ou qualquer outra forma em que o prazo de utilização não seja determinado ou determinável (0,04% sobre a média mensal obtida através da soma dos saldos em dívida apurados diariamente, durante o mês, divididos por 30);
- ◆ Operações realizadas por ou com intermediação de instituições de crédito, sociedades financeiras ou outras entidades a elas legalmente equiparadas e quaisquer outras instituições financeiras, sobre o valor cobrado:
- ◆ Juros por desconto de letras e bilhetes do Tesouro, por empréstimos, por contas de crédito e por créditos em liquidação (4%);
- ◆ Prémios e juros por letras tomadas, de letras a receber por conta alheia, de saques emitidos sobre praças nacionais ou de quaisquer transferências (4%);
- ◆ Comissões por garantias prestadas (3%);
- ◆ Outras comissões e contraprestações por serviços financeiros (4%);
- ◆ Apólices de seguros – sobre a soma do prémio do seguro, do custo da apólice e de quaisquer outras importâncias que constituam receita das empresas seguradoras, cobradas juntamente com esse prémio ou em documento separado:
- ◆ Seguros do ramo "Caução" (3%);
- ◆ Seguros dos ramos "Acidentes", "Doenças", "Crédito", e das modalidades de seguro "Agrícola e Pecuário" (5%);
- ◆ Seguros do ramo "Mercadorias transportadas" (5%);

- ◆ Seguros de "Embarcações" e de "Aeronaves" (5%);
- ◆ Seguros de quaisquer outros ramos (9%);
- ◆ Comissões cobradas pela actividade de mediação – sobre o respectivo valor (2%);
- ◆ Títulos de crédito:
- ◆ Letras e livranças (0,5%);
- ◆ Extractos de facturas e facturas conferidas (0,5%);
- ◆ Títulos de dívida pública emitidos por governos estrangeiros, com exclusão dos títulos de dívida pública emitidos por Estados membros da União Europeia, quando existentes ou postos à venda no território nacional (0,9%).

### Qual o valor tributável/taxas no Imposto de Selo?

O valor tributável do imposto do selo é o que resulta da Tabela Geral cujas taxas podem ser consultadas na Tabela anexa ao Código do Imposto de Selo em [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt).

### Como e onde é pago o Imposto de Selo?

O imposto do selo é pago mediante documento de cobrança de modelo oficial, nas tesourarias de finanças, ou em qualquer outro local autorizado nos termos da lei, até ao dia 20 do mês seguinte àquele em que a obrigação tributária se tenha constituído).

### Anualmente o sujeito passivo é obrigado a apresentar alguma declaração?

Os sujeitos passivos do imposto ou os seus representantes legais são obrigados a apresentar anualmente declaração discriminativa do Imposto de Selo liquidado.

### Existem algumas obrigações contabilísticas?

As entidades obrigadas a possuir contabilidade organizada nos termos dos Códigos do IRS e do IRC devem organizá-la de modo a possibilitar o conhecimento claro e inequívoco dos elementos necessários à verificação do imposto do selo liquidado, bem como a permitir o seu controlo.

## 9.6. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE AS TRANSMISSÕES ONEROSAS DE IMÓVEIS – IMT

### O que é o IMT?

O IMT (Imposto Municipal Sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis) é um imposto que tributa as transmissões onerosas do direito de propriedade, ou de figuras parcelares desse direito, sobre bens imóveis, situados no território nacional e de outras situações que a lei equipara a transmissões onerosas de imóveis.

### Quais os factos sujeitos a imposto?

As transmissões a título oneroso do direito de propriedade sobre imóveis, as figuras parcelares desse direito e a constituição ou extinção de diversos tipos de relações contratuais conexos com imóveis, situados no território nacional.

### Quem paga o IMT?

O IMT, regra geral, é devido pela pessoa para quem se transmitem os bens.

## Onde pode ser pago o IMT?

Na Secção de Cobrança de qualquer Serviço de Finanças, nos CTT, no Multibanco e nas instituições bancárias que têm protocolo com a DGCI para o efeito.

## Quais os prazos para pagamento do IMT?

O IMT deve ser pago no dia da liquidação ou no 1º dia útil seguinte.

Se o acto ou contrato for celebrado no estrangeiro, o imposto deverá ser liquidado e pago durante o mês seguinte ao da transmissão.

Será nos 30 dias contados da assinatura do auto ou da sentença que homologar a transacção, no caso de transmissão por arrematação e venda judicial ou administrativa, adjudicação, transacção e conciliação, de liquidação adicional, de exercício do direito de preferência, de caducidade da isenção, de partilhas, bem como de cedências de posição contratual em contratos promessa sem cláusula de livre cedência ou ajuste de revenda, e ainda nas permutas de bens presentes por bens futuros já construídos.

## Quais são as taxas do IMT?

- ◆ Prédios rústicos – 5%;
- ◆ Prédios urbanos exclusivamente destinados a habitação – 1% a 6%;
- ◆ Prédios urbanos exclusivamente destinados a habitação própria e permanente – 0% a 6%;
- ◆ Outros prédios e outras aquisições – 6,5%;
- ◆ Prédios adquiridos por entidades que tenham domicílio fiscal em país, território ou região sujeitos a um regime fiscal claramente mais favorável, constantes de lista aprovada por portaria do Ministro das Finanças – 8%.

## 9.7. BENEFÍCIOS FISCAIS

### O que são os Benefícios Fiscais?

Através do Decreto Legislativo Regional nº 2/99/A, de 20 de Janeiro, a Assembleia Legislativa Regional decretou a adaptação do sistema fiscal nacional à realidade da Região Autónoma dos Açores. Assim, para além dos incentivos de âmbito nacional que se aplicam à totalidade do território nacional, pode o Governo Regional, conceder, em regime contratual, benefícios fiscais em sede de IRC.

Os benefícios fiscais, poderão, consoante a estrutura do respectivo imposto, revestir as modalidades de isenções, reduções de taxa, deduções à matéria colectável e à colecta ou amortizações e reintegrações aceleradas.

Para além dos incentivos fiscais específicos da RAA, os contribuintes residentes, e que desenvolvem a sua actividade na Região, podem usufruir dos benefícios fiscais vigentes na totalidade do território nacional.

### A que Benefícios Fiscais posso ter acesso?

Em matéria de incentivos fiscais aplicáveis à Região Autónoma dos Açores, a legislação em vigor prevê os seguintes benefícios aplicáveis a sujeitos passivos e a situações que cumpram os respectivos requisitos:

- ◆ Redução genérica das taxas de IRS;
- ◆ Redução genérica das taxas de IRC;
- ◆ Benefícios fiscais ao investimento de natureza contratual;
- ◆ Outros benefícios fiscais ao investimento.



## Redução Genérica das Taxas de IRS

O artigo 4º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/99/A, de 20 de Janeiro dispõe que às taxas nacionais do IRS, em vigor em cada ano, é aplicada uma redução de 20%, nos seguintes casos:

- ◆ Ao IRS devido por pessoas singulares consideradas fiscalmente residentes nos Açores, independentemente do local em que exerçam a respectiva actividade;
- ◆ Ao IRS retido, a título definitivo, sobre os rendimentos pagos ou postos à disposição de pessoas singulares consideradas fiscalmente não residentes em qualquer circunscrição do território português, por pessoas singulares ou colectivas com residência, sede ou direcção efectiva nos Açores ou por estabelecimento estável situado nos Açores a que tais rendimentos devam ser imputados.

## Redução Genérica das Taxas de IRC

O artigo 5º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/99/A, de 20 de Janeiro dispõe que às taxas nacionais do IRC, em vigor em cada ano, é aplicada uma redução de 30%, nos seguintes casos:

- ◆ Ao IRC devido por pessoas colectivas ou equiparadas que tenham sede, direcção efectiva ou estabelecimento estável nos Açores;
- ◆ Ao IRC devido por pessoas colectivas ou equiparadas que tenham sede ou direcção efectiva em território português e possuam sucursais, delegações, agências, escritórios, instalações ou quaisquer formas de representação permanente sem personalidade jurídica própria em mais de uma circunscrição, determinado este pela proporção entre o volume de negócios anual correspondente às instalações situadas nos Açores e o volume anual, total, de negócios do exercício;
- ◆ Ao IRC retido, a título definitivo, sobre os rendimentos gerados na Região Autónoma dos Açores, relativamente às pessoas colectivas ou equiparadas que não tenham sede, direcção efectiva ou estabelecimento estável em território nacional.

## Benefícios Fiscais ao Investimento de Natureza Contratual

O artigo 9º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/99/A, de 20 de Janeiro prevê que, para efeitos do artigo 39º do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), relativo aos benefícios fiscais ao investimento de natureza contratual a efectuar na Região Autónoma dos Açores, o valor dos projectos de investimento elegíveis é de valor superior a:

- ◆ €500.000 para as ilhas do Corvo, Flores, São Jorge, Graciosa e Santa Maria;
- ◆ €2.500.000 para as restantes localizações da Região Autónoma dos Açores.



## Outros Benefícios Fiscais ao Investimento

O artigo 6º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/99/A, de 20 de Janeiro prevê que os sujeitos passivos de IRC possam deduzir à colecta, até ao limite da mesma, os lucros comerciais, industriais e agrícolas reinvestidos na importância correspondente a:

- ◆ 20% para os investimentos realizados nas ilhas de São Miguel e Terceira, que terão ainda uma majoração de 25% nos investimentos concretizados nos concelhos de Nordeste e Povoação;
- ◆ 30% para os investimentos realizados nas ilhas de São Jorge, Faial e Pico;
- ◆ 40% para os investimentos realizados nas ilhas de Santa Maria, Graciosa, Flores e Corvo.

Para efeitos do reinvestimento acima referido, considera-se relevante todo o investimento em activo fixo directamente afecto à exploração, com excepção de bens de luxo, supérfluos, mera decoração e benfeitorias voluntárias. Os lucros que beneficiam da dedução à colecta acima referida são definidos anualmente, pelo Governo Regional dos Açores, através de Decreto Legislativo Regional.

Para efeitos do ano de 2007, o artigo 23º do Decreto Legislativo Regional n.º 1/2007/A determina que os lucros que beneficiam da dedução à colecta, acima referida, são os que forem reinvestidos de acordo com o seguinte:

- ◆ Na criação de novas unidades de alojamento no turismo rural e de habitação e ampliação e reformulação das já existentes;
- ◆ Na aquisição de embarcações de pesca;
- ◆ Na investigação científica e desenvolvimento experimental (I&D) com interesse relevante;
- ◆ No tratamento de resíduos e efluentes e energias renováveis.

De referir ainda que, de acordo com aquela norma, os valores de deduções podem ser utilizados nos três anos subsequentes ao exercício em que forem apurados.

Adicionalmente, a presente norma permite que os incentivos aqui mencionados sejam cumuláveis com os incentivos da mesma natureza que vigorem no sistema nacional.

De referir ainda que, de acordo com o artigo 4º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/99/A, de 20 de Janeiro, o disposto nesta secção é também aplicável aos rendimentos previstos no artigo 4º do Código do IRS (rendimentos comerciais, industriais, agrícolas, silvícolas e pecuários).



# 10 Recursos Humanos

## 10.1. CONTRATAÇÃO

Num dos primeiros capítulos deste Manual é dada a ideia de que uma boa equipa é fundamental para o sucesso de uma qualquer empresa. Proporcionar um bom ambiente de trabalho onde estão contemplados todos os direitos e deveres dos trabalhadores é essencial. O contrato de trabalho é uma dessas ferramentas.

## O que é o Contrato de Trabalho?

Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa obriga-se a prestar uma actividade intelectual ou manual, sob a autoridade e direcção da entidade empregadora, e em troca recebe uma retribuição financeira.

Esta actividade é definida entre o trabalhador e a entidade empregadora, e pode ser efectuada por remissão para a categoria prevista em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável ao trabalhador a contratar ou no respectivo regulamento interno da empresa. Há outras hipóteses para definir esta actividade, nomeadamente através de uma descrição expressa das funções do trabalhador.

Algumas das actividades que o trabalhador se obriga a prestar poderão exigir autonomia técnica, como por exemplo, actividades no âmbito da engenharia ou da medicina. Nestes casos, a autoridade e direcção da entidade empregadora não deve impedir a autonomia técnica, desde que esta resulte de preceitos deontológicos da actividade exercida pelo trabalhador ou por lei.

Actualmente é permitido o contrato de trabalho com pluralidade de empregadores. Desta forma, vários empregadores, em função da sua natureza societária ou da existência de uma estrutura organizativa comum, podem efectuar um contrato de trabalho com um trabalhador. Neste caso, todas as entidades que agem como empregador ficam responsabilizadas solidariamente pelo pagamento da retribuição a este trabalhador.

O contrato de trabalho não necessita de ser escrito. No entanto, existem determinados tipos de contratos de trabalho que, em função das suas especificidades, têm obrigatoriamente de ter a forma escrita.

## Que tipo de Contratos de Trabalho existem?

**Contrato-promessa de trabalho;**

**Contrato para a prestação subordinada de teletrabalho;**

**Contrato de trabalho a termo;**

**Contrato de trabalho com trabalhador estrangeiro não comunitários;**

**Contrato de trabalho em comissão de serviço;**

**Contrato de trabalho com pluralidade de empregadores;**

**Contrato de trabalho a tempo parcial;**

**Contrato de cedência temporária de trabalhadores.**

### ◆ Contrato-promessa

Por vezes, a entidade empregadora e o trabalhador comprometem-se a celebrar posteriormente um determinado contrato de trabalho.

Se esta promessa estiver expressa em documento escrito, que contenha, em termos inequívocos, a vontade de o promitente ou promitentes se obrigarem a celebrar o contrato definitivo, a espécie de trabalho a prestar e a respectiva retribuição, estamos perante um contrato-promessa. Neste contrato, as partes têm de estar identificadas e as assinaturas apostas.

Este tipo de contrato-promessa não é um contrato de trabalho. O incumprimento daquele contrato, ou seja, a não celebração do contrato de trabalho prometido, apenas obriga a parte que incumprir a indemnizar a outra, e não a obriga a celebrar o contrato prometido.

### ◆ Contrato de Trabalho a Termo

A celebração de contratos de trabalho a termo só é admitida para fazer face a necessidades temporárias do empregador que não possam ser satisfeitas por outra forma e apenas pelo período estritamente necessário à satisfação dessas necessidades.

A empresa que utilize o contrato de trabalho a termo como instrumento de contratação de trabalhadores tem de respeitar alguns deveres especiais exigidos por lei.

O Código de Trabalho introduziu a obrigatoriedade da empresa fornecer formação profissional aos trabalhadores a termo com seis ou mais meses de laboração. Outras obrigações mantêm-se desde o anterior regime, embora com algumas diferenças, tais como as comunicações à comissão de trabalhadores, o englobamento dos trabalhadores a termo da empresa para efeitos da determinação de determinadas obrigações da empresa ligadas ao número de trabalhadores ao serviço, etc..

### ◆ Contrato de Trabalho em Comissão de Serviço

Podem ser exercidos em comissão de serviço os cargos de direcção dependentes da administração, as funções de secretariado pessoal e outras.

Gozam de preferência para o exercício dos cargos os trabalhadores já ao serviço do empregador vinculados por contrato de trabalho.

### ◆ Contrato de Trabalho a Tempo Parcial e Flexibilidade de Horário

Os regimes de trabalho a tempo parcial e de flexibilidade de horário previstos no artigo 45.º do Código do Trabalho são regulados pela legislação relativa à duração e horário de trabalho na Administração Pública.

O regime de trabalho a tempo parcial e os horários específicos, com a necessária flexibilidade e sem prejuízo do cumprimento da duração semanal do horário de trabalho a que se refere o artigo 45.º do Código do Trabalho, são aplicados a requerimento dos interessados, por forma a não perturbar o normal funcionamento dos serviços, mediante acordo entre o dirigente e o trabalhador, com observância do previsto na lei geral em matéria de duração e modalidades de horário de trabalho para os funcionários e agentes da Administração Pública.

Sempre que o número de pretensões para utilização das facilidades de horários se revelar manifesta e comprovadamente comprometedora do normal funcionamento dos serviços e organismos, são fixados, pelo processo previsto no número anterior, o número e as condições em que são deferidas as pretensões apresentadas.

Quando não seja possível a aplicação do disposto nos parágrafos anteriores, o trabalhador é dispensado por uma só vez ou interpoladamente em cada semana, em termos idênticos ao previsto na lei para a frequência de aulas no regime do trabalhador-estudante.

A dispensa para amamentação ou aleitação, prevista no artigo 39.º do Código do Trabalho, pode ser acumulada com a jornada contínua e o horário de trabalhador-estudante, não podendo implicar no total uma redução superior a duas horas diárias.

### ◆ Contrato de Cedência Temporária de Trabalhadores

O empregador pode celebrar com os trabalhadores contratos de cedência ocasional para o exercício de funções em empresas do grupo societário a que pertence. A cedência é titulada por documento próprio, assinado pelo cedente e pelo cessionário, do qual constarão as razões que a determinam, a data do seu início e a duração, certa ou incerta.

A cedência só é legítima se do documento referido no número anterior constar declaração de concordância do trabalhador.

Durante a execução do contrato junto do cessionário, o trabalhador fica sujeito ao regime de prestação de trabalho praticado na empresa cessionária, nomeadamente no que respeita ao modo, lugar de execução e duração do trabalho, salvo acordo expresso entre as partes.

O período de cedência conta para todos os efeitos de antiguidade na empresa cedente, nos mesmos termos em que contaria se nela exercesse funções.

Sem prejuízo de tratamento mais favorável na empresa cessionária, durante o período de cedência, o trabalhador mantém todos os direitos e regalias que teria se se mantivesse na empresa cedente.

Cessado o acordo de cedência e em caso de extinção ou cessação da actividade da empresa cessionária, o trabalhador regressa à empresa cedente, mantendo os direitos que detinha à data da cedência.

Em caso de extinção ou cessação da actividade da empresa cedente, o trabalhador cedido tem o direito de optar pela integração na empresa cessionária, no mesmo regime de contrato de trabalho, mantendo os direitos que detinha à data da cedência.

### ◆ Contrato para a Prestação Subordinada de Teletrabalho

Nos termos da legislação em vigor o trabalhador pode passar a trabalhar em regime de teletrabalho, por acordo escrito, celebrado com o empregador, por períodos prorrogáveis de seis meses até ao limite de três anos.

O trabalhador deve velar pela conservação e pela boa utilização do equipamento e não deve receber ou enviar material ilegal pela Internet.

É da responsabilidade do empregador a adopção e implementação das medidas que considere necessárias para a segurança do software, segurança de dados e da utilização do equipamento com fins exclusivamente profissionais.

O acordo referido pode cessar por decisão de qualquer das partes durante os primeiros 30 dias da sua execução.

Quando seja admitido um trabalhador para o exercício de funções no regime de teletrabalho, deve ser, desde logo, acordada a actividade que este exercerá aquando da cessação do referido regime.

Gozam de preferência para o exercício de funções em regime de teletrabalho, os trabalhadores portadores de deficiência ou que tenham responsabilidades familiares.

Sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, as visitas ao local de trabalho só podem ter por objecto o controlo da actividade laboral e dos respectivos equipamentos, podendo apenas ser efectuadas entre as nove e as dezanove horas, com comunicação prévia não inferior a vinte e quatro horas, na presença do trabalhador ou de pessoa por ele designada.

Nos termos da legislação em vigor, o trabalhador pode requerer ao empregador a aplicação do regime de teletrabalho, por períodos prorrogáveis de seis meses até ao limite de três anos, nas seguintes situações:

- ◆ Trabalhador com filhos, adoptados ou enteados de idade inferior a 10 anos;
- ◆ Trabalhador que tenha a seu cargo familiares incapacitados;
- ◆ Trabalhador-estudante;

Cessado o acordo pelo período por que foi estipulado, o trabalhador tem direito a retomar a prestação de trabalho, nos termos em que o vinha fazendo antes da mudança de situação, não podendo por isso ser prejudicado nas suas regalias e direitos.

## ◆ Recibos Verdes

Em princípio, os recibos verdes são utilizados apenas por trabalhadores independentes, ou seja, por aqueles que exercem a sua actividade por conta própria. Os recibos verdes provam o pagamento dos serviços que estes trabalhadores prestam nas mais diversas actividades e sectores.

Qualquer empresa pode contratar uma prestação de serviços com um trabalhador independente. Neste caso, e ao contrário daquilo que é legalmente exigido para os trabalhadores contratados mediante contrato de trabalho, não necessita de:

- ◆ Inscrever o trabalhador na segurança social ou efectuar os respectivos descontos;
- ◆ Celebrar um contrato de seguro de acidentes de trabalho para aquele trabalhador;
- ◆ Aplicar o regime legal do despedimento.

No entanto, o facto de a entidade empregadora contratar alguém «a recibos verdes», não quer dizer necessariamente que a actividade exercida por esse trabalhador seja uma mera prestação de serviços. Há casos em que poderá configurar-se que existe um verdadeiro contrato de trabalho.

O Código do Trabalho presume que estamos perante um contrato de trabalho – independentemente de estarem a ser utilizados recibos verdes – sempre que o alegado trabalhador prove que, cumulativamente:

- ◆ Está na dependência e inserido na estrutura organizativa da alegada entidade empregadora;
- ◆ Realiza a sua prestação sob as ordens, direcção e fiscalização desta; e
- ◆ Recebe uma retribuição por conta dessa prestação.

## 10.2. INCENTIVOS AO EMPREGO

Que tipo de incentivos ao emprego existem nos Açores?

Estagiar

Mercado Social de Emprego

Berço de Emprego

## 10.2.1. ESTAGIAR

### A quem se destina o ESTAGIAR?

O ESTAGIAR destina-se a jovens desempregados à procura do 1º emprego, que após a conclusão da respectiva formação nunca tenham exercido funções na área de formação ao abrigo de contrato de trabalho, com idade não superior a 30 anos.

### Qual a duração dos estágios?

Os estágios têm a duração de 12 meses, para as ilhas de São Miguel e Terceira e de 24 meses para as ilhas de Santa Maria, Pico, Faial, São Jorge, Graciosa, Flores e Corvo, podendo iniciar-se a 1 de Outubro ou 1 de Janeiro.

### Como é feita a candidatura ao ESTAGIAR?

Os jovens efectuem a sua candidatura junto da entidade promotora do projecto (Empresas Privadas; Empresas Públicas; Cooperativas; Entidades sem fins lucrativos; Administração Pública Central, Regional e Local, com excepção das Juntas de Freguesia), mediante a apresentação dos seguintes documentos:

- ◆ Ficha de inscrição fornecida pela Direcção Regional do Trabalho, Qualificação Profissional e Defesa do Consumidor;
- ◆ Fotocópia do Bilhete de Identidade e do cartão de contribuinte comprovativo do domicílio fiscal na Região Autónoma dos Açores;
- ◆ Fotocópia do certificado de habilitações literárias;
- ◆ Declaração sob compromisso de honra de como o candidato a estágio nunca exerceu qualquer actividade ao abrigo de contrato de trabalho na área de formação, após a conclusão da respectiva formação.

### Quando pode ser feita a candidatura ao ESTAGIAR?

Os projectos são apresentados pelas entidades promotoras na DRTQPDC nos seguintes períodos:

- ◆ No mês de Agosto, para os estágios com início a 01 de Outubro;
- ◆ No mês de Novembro, para os estágios com início a 01 de Janeiro.

## 10.2.2. MERCADO SOCIAL DE EMPREGO

O Decreto Regulamentar Regional n.º 29/2000/A define as linhas orientadoras com que se rege o Mercado Social de Emprego onde se enquadra a regulamentação referente à integração no mercado de emprego de trabalhadores portadores de deficiência.

Os incentivos para a Integração de Trabalhadores Portadores de Deficiência destinam-se à contratação e à adaptação técnico-funcional de postos de trabalho.

### A quem se destina este programa?

Os Incentivos à Contratação visam integrar sócio-profissionalmente pessoas portadoras de deficiência que estejam desempregadas inscritas nas Agências para a Qualificação e Emprego, com uma desvalorização superior a 60% e que disponham de capacidade de trabalho compatível com a actividade a desenvolver.

### Qual a forma deste incentivo?

Para a admissão por contrato sem termo, o subsídio a fundo perdido é no valor de vinte e quatro vezes a remuneração mensal, podendo atingir trinta e seis vezes a remuneração mensal quando o trabalhador tenha idade igual ou inferior a 30 anos e tenha obtido o certificado de cumprimento dos requisitos de frequência da escolaridade obrigatória numa escola de educação especial, ou em curso integrado no sistema de educação especial.

Para a admissão por contrato a termo, é atribuído 65% da remuneração durante, no máximo, um ano.  
Para a transformação de contrato a termo em contrato sem termo é atribuído um subsídio adicional no valor de doze vezes a remuneração mensal.  
A adaptação técnico-funcional de postos de trabalho visa melhorar a inserção no ambiente de trabalho e aumentar a produtividade dos trabalhadores portadores de deficiência.  
Às entidades empregadoras que necessitem de alterar as suas instalações ou equipamentos é atribuído um subsídio a fundo perdido no valor igual ao do investimento efectuado até ao montante máximo no valor de trinta e seis vezes o salário mínimo aplicável.

### Onde se podem apresentar as candidaturas a este programa?

A apresentação das candidaturas a apoios ao emprego efectua-se nas Agências para a Qualificação e Emprego.

## 10.2.3. BERÇO DE EMPREGO

### A quem se destina o regime de ocupação de trabalhadores beneficiários de subsídio de desemprego?

O regime de ocupação de trabalhadores beneficiários de subsídio de desemprego tem por objectivo promover a substituição de trabalhadoras em situação de licença de maternidade por trabalhadoras subsidiadas.

### Quem se pode candidatar à execução de projectos de actividades ocupacionais?

Os promotores poderão ser empresas privadas regularmente constituídas, Administração Central, Regional e Local, Instituições Particulares de Solidariedade Social, associações e cooperativas sem fins lucrativos.

### Qual a duração deste regime?

A duração da ocupação está limitada ao período de licença de maternidade ou de adopção, acrescida de dois meses, não podendo ser inferior a um mês.

### Qual a forma deste incentivo?

As trabalhadoras ocupadas mantêm a sua qualidade de beneficiárias de subsídio de desemprego. O Fundo Regional do Emprego paga a diferença entre o subsídio de desemprego e a retribuição da categoria profissional a que correspondem as funções exercidas pelas beneficiárias das prestações de desemprego.

### Onde são apresentadas as candidaturas?

As candidaturas para a execução de projectos de actividades ocupacionais são apresentadas nas Agências para a Qualificação e Emprego.

### Quais as condições e requisitos a cumprir?

A afectação de trabalhadores e a concessão dos correspondentes benefícios às entidades requerentes dependem da verificação dos requisitos seguintes:

- ◆ Tratar-se de trabalho de carácter temporário;
- ◆ Cumprir as obrigações legais respeitantes às trabalhadoras colocadas;
- ◆ Manter o posto de trabalho da trabalhadora substituída;
- ◆ Ter a situação regularizada face ao Estado e à Segurança Social, quando aplicável.

## A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre os Incentivos ao Emprego?

Direcção Regional do Trabalho, Qualificação Profissional e Defesa do Consumidor

Rua Dr. José Bruno Tavares Carreiro, s/n  
9500-119 PONTA DELGADA  
Telefone: 296 308 000  
Fax: 296 308 190  
E-mail: [info.drtqpdcazores.gov.pt](mailto:info.drtqpdcazores.gov.pt)

## 10.3. FORMAÇÃO

Outra das ferramentas essenciais à valorização do trabalho em equipa é a formação dos trabalhadores. A empresa deve fazer uma avaliação das necessidades de formação dos seus trabalhadores, elaborando um plano de formação que abranja não só as carências individuais ou colectivas dos seus recursos humanos, mas também os objectivos que a empresa tem de cumprir dentro do sector de actividade em que se incluiu. Este diagnóstico poderá englobar os cursos e as competências que precisam de ser comprovadas através de certificação.

### Sou obrigado a proporcionar formação aos meus colaboradores?

Sempre que a entidade empregadora tenha um trabalhador a termo por mais de seis meses, independentemente de ser a duração inicial contrato ou se tratar de renovação, está obrigada a proporcionar-lhe formação profissional.

A área de formação profissional a ser ministrada ao trabalhador pode ser definida por acordo entre este e a entidade empregadora. Caso este acordo não exista, compete à entidade empregadora definir essa área que, no entanto, terá sempre de coincidir ou ser relacionada com a actividade desenvolvida pelo trabalhador nos termos do contrato.

As horas mínimas de formação profissional a serem dadas ao trabalhador dependem da duração do contrato de trabalho a termo:

- ◆ Se durar menos de um ano, a formação terá de corresponder a um número de horas igual a 1% do período normal de trabalho;
- ◆ Se durar entre um e três anos, a formação terá corresponde a um número de horas igual a 2% do período normal de trabalho;
- ◆ Se durar mais de três anos, a formação terá corresponde a um número de horas igual a 3% do período normal de trabalho.

### Existem incentivos dirigidos à Formação Profissional?

O Fundo Social Europeu, criado em 1957, pelo Tratado de Roma, é o principal instrumento financeiro da União Europeia para investir nas pessoas. Fornece apoio ao emprego e ajuda as pessoas a melhorarem a sua educação e competências, o que, por sua vez, melhora as suas perspectivas de emprego.

### Que acções podem ser co-financiadas pelo FSE?

O FSE co-financia acções nos domínios:

- ◆ Da assistência às pessoas, a qual é a forma principal de apoio do FSE e que cobre áreas como a formação ou a educação profissional, os apoios ao emprego e a formação pós-universitária;
- ◆ Do apoio às estruturas e sistemas, com o objectivo de modernizar, melhorar, articular e aumentar a eficácia das actividades de apoio às pessoas;
- ◆ Das medidas de acompanhamento, através do apoio ao fornecimento de serviços para tomar a cargo pessoas dependentes, da promoção de medidas de acompanhamento socio-pedagógicas e de campanhas de sensibilização e informação.

Mais concretamente, as acções co-financiadas pelo FSE podem situar-se, designadamente, no âmbito:

- ◆ Da orientação escolar e profissional;
- ◆ Da formação profissional (inicial e contínua);
- ◆ Da formação de recursos humanos altamente qualificados (formação avançada);
- ◆ Da inserção no mercado de trabalho;
- ◆ Dos apoios ao emprego;
- ◆ Do acompanhamento pós-formação e da pós-colocação;
- ◆ Do desenvolvimento de estudos e produção de recursos técnico-pedagógicos.

### Quais os requisitos que as entidades devem reunir, para terem acesso ao FSE?

As entidades devem, desde a apresentação do pedido de financiamento FSE a qualquer Programa Operacional, reunir os seguintes requisitos:

- ◆ Encontrarem-se regularmente constituídas e devidamente registadas;
- ◆ Terem a situação regularizada em matéria de impostos, de contribuições para a Segurança Social e de restituições no âmbito dos financiamentos do FSE;
- ◆ Não terem sido condenadas por violação da legislação sobre trabalho de menores e discriminação no trabalho e no emprego, nomeadamente em função do sexo;
- ◆ No caso das entidades formadoras, encontrarem-se acreditadas pelo INOFOR nos domínios para os quais se candidatam ao financiamento, ou reconhecidas pelos respectivos Ministérios da tutela, se forem entidades que se encontram inseridas, nomeadamente, nos sistemas educativos, científico e tecnológico. As entidades beneficiárias que pretendam executar actividades de formação sem recorrer a serviços de entidades formadoras externas devem igualmente proceder à acreditação dos respectivos centros ou outras estruturas próprias de formação.

## 10.4. SEGURANÇA SOCIAL

Os princípios que regem o Sistema de Segurança Social consistem na igualdade, equidade social, diferenciação positiva, solidariedade, inserção social, conservação dos direitos adquiridos e em formação, primado da responsabilidade pública, complementaridade, garantia judiciária, unidade, eficácia, descentralização, participação e informação.

A obrigação de contribuição para o sistema de Segurança Social inicia-se com a criação do vínculo laboral, no caso de se tratar de um trabalhador por conta de outrem e aquando do início da actividade, caso se trate de um trabalhador independente. A taxa contributiva global do regime geral é de 34,75%, a qual se divide em duas parcelas, cabendo 23,75% à entidade empregadora e 11% ao trabalhador.

### Que obrigações tem a empresa na relação com a Segurança Social?

Compete à empresa, aquando da sua criação:

- ◆ Proceder à sua inscrição na Segurança Social;
- ◆ Proceder à inscrição dos trabalhadores que iniciem a actividade ao seu serviço, até ao final do mês seguinte ao do início de actividade;
- ◆ É obrigatória a inscrição no regime geral dos trabalhadores e, quando se trate de trabalhadores por conta de outrem, das respectivas entidades empregadoras nos Centros Regionais de Segurança Social (CRSS), sendo estas responsáveis pela inscrição dos trabalhadores ao seu serviço;
- ◆ Comunicar, no início da produção dos efeitos do contrato de trabalho, até ao fim da primeira metade do período normal de trabalho diário, por qualquer meio escrito, às competentes instituições de segurança social a admissão de novos trabalhadores, sem prejuízo da posterior inserção na folha de remunerações referente ao mês em que se verificam aquelas admissões;
- ◆ Entregar, mensalmente, no centro regional de segurança social da sua área as folhas das remunerações pagas aos seus trabalhadores no mês anterior em impresso fornecido ou aprovado por este. Actualmente estas folhas podem ser substituídas por suporte informático, nos termos de um acordo celebrado com a segurança social. Nestes casos os

contribuintes entregarão em duplicado e juntamente com a banda magnética ou disquete, uma folha resumo de totais que será autenticada por ambas, sendo o duplicado devolvido às empresas.

A inscrição será efectuada em boletim de identificação de modelo adoptado pelo respectivo CRSS. As entidades patronais e os contribuintes do regime geral de segurança social, devem participar aos CRSS o início da sua actividade, no prazo de trinta dias a contar da data em que esse início se tenha verificado.

Na componente de gestão, as entidades empregadoras são responsáveis:

- ◆ Pelo pagamento das contribuições por si devidas à Segurança Social e também pela entrega das quotizações devidas pelos trabalhadores ao seu serviço. Neste sentido, cabe ao empregador descontar, nas remunerações pagas aos trabalhadores, o valor dessas quotizações, para depois proceder à sua entrega na Segurança Social;
- ◆ Pela entrega mensal do valor das contribuições à Segurança Social no período que decorre de 1 a 15 do mês seguinte àquele a que dizem respeito.

### Onde pode ser efectuado o pagamento das contribuições da Segurança Social?

As empresas descontarão nas respectivas remunerações pagas aos seus trabalhadores a percentagem referente às contribuições destes (retenção na fonte) e, juntamente com a própria contribuição pagarão à segurança social o montante em dívida.

O pagamento das contribuições pode ser efectuado nas instituições bancárias, nas tesourarias da segurança social ou por remessa pelo correio e deve ser efectuado no mês seguinte àquele a que disserem respeito.

A falta de pagamento das contribuições neste prazo faz incorrer as empresas no pagamento de juros de mora.

Quando as entidades patronais faltem ao pagamento de contribuições descontadas nos salários dos trabalhadores incorrem na prática de um crime de abuso de confiança.

### Que elementos devem constar da participação à Segurança Social?

Da participação devem fazer parte, para além da identificação da entidade patronal, dos responsáveis pela sua administração ou gerência, o ramo de actividade, sede ou domicílio e o local ou locais de trabalho.

### Participação obrigatória

Os trabalhadores obrigatoriamente abrangidos pelo regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem devem comunicar, até vinte e quatro horas após o início dos efeitos do contrato, às instituições de segurança social competentes, por qualquer meio escrito, o início da sua actividade e o da sua vinculação a uma nova entidade empregadora. Esta declaração deve ser feita em duplicado e em impresso de modelo próprio.

### Trabalhadores independentes

Os trabalhadores independentes que, à data do início de actividade por conta própria, não se encontrem vinculados ao sistema de segurança social, devem promover a sua inscrição através da entrega à instituição de segurança social competente do boletim de identificação de modelo próprio.

### Trabalhadores já beneficiários

Se à data do início de actividade, o trabalhador já se encontra vinculado ao sistema de Segurança Social, não há lugar à entrega do boletim de identificação, embora deva indicar o seu número de inscrição como beneficiário, no acto da participação de início de actividade.

### Inscrição oficiosa

Caso o trabalhador independente não promova a sua inscrição, pode esta ser efectuada pela instituição competente, por sua iniciativa ou a solicitação de qualquer familiar interessado.

## A quem me devo dirigir para ter mais informações?

### Centro de Prestações Pecuniárias de Segurança Social de Ponta Delgada

R. Almirante Botelho de Sousa – Apartado 1449  
9501-802 Ponta Delgada  
Tel: 296 307 800  
Fax: 296 629 642

### Centro de Prestações Pecuniárias de Segurança Social de Angra do Heroísmo

Av. Tenente Coronel José Agostinho  
9701-858 Angra do Heroísmo  
Tel: 295 401 800  
Fax: 295 401 801

### Centro de Prestações Pecuniárias de Segurança Social da Horta

R. D Pedro IV, 24 Matriz  
9901-857 Horta  
Tel: 292 293 971  
Fax: 292 293 970

Mais informações em: [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

## 10.5. MAPAS DOS QUADROS DE PESSOAL

### Onde e até quando devo entregar os mapas de quadros de pessoal?

A entrega dos Quadros de Pessoal das empresas cujos postos de trabalho se situam na Região, deverá ser feita no Observatório de Emprego e Formação Profissional, via Internet em <http://oefp.azores.gov.pt>, conforme obriga o Decreto Legislativo Regional nº 24/2010/A, de 22 de Julho.

### Como é feita a apresentação dos mapas de quadros de pessoal?

Para a entrega dos Mapas de Quadro de Pessoal via Internet, as entidades empregadoras continuarão a utilizar a senha de acesso à base de dados anteriormente fornecida, que permitirá a actualização da informação anual sem necessidade de repetição dos elementos que não foram objecto de alteração.

### Como posso obter a senha?

Os pedidos de obtenção da senha de acesso para as empresas que ainda não a possuem poderão ser feitos em qualquer altura do ano através do e-mail [oefp.qp@azores.gov.pt](mailto:oefp.qp@azores.gov.pt)

## 10.6. HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a verificação de condições de Higiene e Segurança consiste “num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade”.

Foi necessário muito tempo para que se reconhecesse até que ponto as condições de trabalho e a produtividade se encontram ligadas. Numa primeira fase, houve a percepção da incidência económica dos acidentes de trabalho, onde só eram considerados inicialmente os custos directos (assistência médica e indemnizações) e só mais tarde se consideraram as doenças profissionais.

Na actividade corrente de uma empresa, compreendeu-se que os custos indirectos dos acidentes de trabalho são bem mais importantes que os custos directos, através de factores de perda como por exemplo, perda de horas de trabalho pela vítima, interrupções da produção, atraso na execução do trabalho, diminuição do rendimento durante a substituição, entre outras.

A higiene e a segurança são duas actividades que estão intimamente relacionadas com o objectivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma empresa.

### Qual o conceito de Acidente de Trabalho?

Acidente de trabalho é todo o acontecimento súbito e anómalo que se verifique no local e no tempo de trabalho ou no trajecto de e para o local de trabalho. Destes acidentes podem resultar incapacidades graves, por vezes a morte ou incapacidades permanentes, não só para o trabalho mas também para uma boa qualidade de vida.

### Qual o conceito de Doença Profissional?

Doença Profissional é toda a lesão resultante da exposição prolongada e repetida a riscos profissionais, habitualmente só perceptíveis ao fim de algum tempo. Por exemplo:

- ◆ Doenças pulmonares graves, da pele, tumores ou outras intoxicações provocadas por poeiras, por fumos, pela utilização inadequada de certos produtos (diluente, colas, vernizes, pesticidas);
- ◆ Doenças resultantes da exposição ao ruído para além de certos limites, da transmissão de vibrações ou exposição a radiações (ultravioleta, no caso de soldadura);
- ◆ Doenças osteo-articulares, se o trabalhador estiver por tempo prolongado em posições incómodas, fizer movimentos repetitivos e fizer movimentação manual de cargas pesadas em posição incorrecta.

### Quais as Medidas de Prevenção a tomar?

Para evitar as lesões profissionais, há que respeitar algumas regras de segurança:

- ◆ Conhecer e utilizar correctamente as máquinas, os aparelhos, as substâncias e equipamentos postos à sua disposição;
- ◆ Deixar no sítio adequado os dispositivos de segurança próprios das máquinas e das instalações e utilizá-los correctamente;
- ◆ Servir-se correctamente dos equipamentos de protecção individual, que devem ser arrumados no lugar que lhes corresponde;
- ◆ Avaliar o peso das cargas antes do transporte manual. Adotar posturas correctas;
- ◆ Comunicar imediatamente à entidade patronal ou aos responsáveis, toda e qualquer situação de trabalho que represente um perigo grave ou imediato para a segurança e saúde, bem como qualquer defeito nos sistemas de protecção.

# 11 Registos e Licenciamentos



## 11.1. CADASTRO COMERCIAL

### O que é o Cadastro Comercial?

O cadastro comercial constitui um ficheiro operacional de dados que permitem identificar, a todo o tempo, as actividades económicas desenvolvidas pelos estabelecimentos comerciais (empresários ou empresas que explorem estabelecimentos comerciais), classificadas de acordo com a Classificação das Actividades Económicas (CAE). Com este instrumento é permitida a recolha e tratamento de elementos necessários ao conhecimento do aparelho comercial na Região Autónoma dos Açores, no tocante à sua distribuição geográfica, dimensão, formas de exercício da actividade e acontecimentos.

## Quais são os factos sujeitos a registo?

Compete à Secretaria Regional da Economia, através da Direcção Regional do Comércio Indústria e Energia, a organização e gestão do referido cadastro, devendo ser apresentada informação relativa a:

- ◆ Abertura do estabelecimento comercial;
- ◆ Encerramento do estabelecimento comercial;
- ◆ Alteração de qualquer das actividades exercidas no estabelecimento comercial;
- ◆ Mudança do titular dos estabelecimentos comerciais.

## Quais os prazos para fazer a inscrição?

A inscrição é efectuada nos 60 dias seguintes à data da ocorrência do facto sujeito à inscrição.

## Onde se dirigir para fazer o registo do Cadastro Comercial?

A inscrição no Cadastro dos Estabelecimentos Comerciais poderá ser feita em qualquer um dos seguintes serviços ou entidades:

- ◆ Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade;
- ◆ Serviços de Ilha da Secretaria Regional da Economia;
- ◆ Câmaras do Comércio e Indústria.

## Quais os documentos a apresentar?

Boletim de inscrição, cópia do cartão de identificação de pessoa colectiva emitido pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas e, caso o estabelecimento esteja devidamente registado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, anexar cópia do mesmo.

## 11.2. LICENCIAMENTO COMERCIAL

O Decreto Legislativo Regional n.º 26/2007/A estabelece o Regime de autorização prévia para a instalação ou modificação de estabelecimentos comerciais na Região Autónoma dos Açores.

### Quais são os factos sujeitos a licenciamento comercial?

Ficam sujeitos ao regime de licenciamento comercial, a instalação ou modificação de estabelecimentos comerciais com área de venda contínua igual ou superior a:

- ◆ 1.500 m<sup>2</sup>, nas ilhas de São Miguel e Terceira;
- ◆ 500 m<sup>2</sup> nas restantes ilhas.

#### Considera-se:

**Modificação** – a reconstrução, ampliação, alteração ou expansão da área de venda de um estabelecimento, bem como qualquer mudança na sua localização, tipo de actividade, ramo de comércio ou entidade titular da exploração.

Não é considerada modificação a alteração de layout;

**Área de venda** – toda a área contínua de venda onde os compradores têm acesso ou os produtos se encontram expostos, ou são preparados para a entrega imediata. Na área de venda está incluída a zona ocupada pelas caixas de saída e as zonas de circulação dos consumidores internas ao estabelecimento, nomeadamente as escadas de ligação entre vários pisos. São excluídas das áreas de venda as áreas destinadas a escritórios, armazéns, salas de preparação, vestiários e espaços de circulação comuns aos vários estabelecimentos.

## Onde me devo dirigir para entregar os requerimentos?

Os requerimentos relativos à instalação ou modificação das unidades comerciais previstas neste regime são entregues na Direcção Regional de Apoio ao Investimento e Competitividade.

## Quais os prazos para fazer a comunicação?

A instalação ou modificação das unidades comerciais deverão ser comunicadas à Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade antes do início das obras de instalação ou remodelação.

## 11.3. CADASTRO INDUSTRIAL

### O que é o Cadastro Industrial?

A consciência de que qualquer política industrial deve ter como base o conhecimento correcto do universo industrial do país, esteve na base da criação do Cadastro Industrial.

Assim, é objectivo da organização do cadastro industrial o conhecimento sistemático dos estabelecimentos industriais existentes, da sua localização e das actividades que desenvolvem.

O cadastro industrial da Região Autónoma dos Açores é organizado pela Secretaria Regional da Economia, através da Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade.

A Portaria n.º 22/96, de 2 de Maio, instituiu um sistema de registo de carácter meramente informativo, a funcionar como base do cadastro industrial da Região Autónoma dos Açores.

### Quais são os factos sujeitos a registo?

Estão sujeitos a registo no cadastro dos estabelecimentos industriais os seguintes factos:

- ◆ Início de laboração do estabelecimento industrial;
- ◆ Encerramento do estabelecimento industrial;
- ◆ Alteração da actividade económica exercida;
- ◆ Mudança do titular do estabelecimento industrial;
- ◆ Renovação do Cadastro Industrial (renovado de 3 em 3 anos).

### Qual o procedimento de inscrição no cadastro industrial?

A inscrição no cadastro dos estabelecimentos industriais é efectuada mediante a apresentação de modelo próprio e de fotocópia do cartão de identificação emitido pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas em qualquer das seguintes entidades:

- ◆ Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade;
- ◆ Serviços de ilha da Secretaria Regional da Economia.

A inscrição pode efectuar-se mediante o envio dos documentos referidos no número anterior à Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade, com aviso de recepção.

O modelo de ficha para inscrição no cadastro dos estabelecimentos industriais, com as respectivas notas explicativas, consta do anexo à portaria supra mencionada, da qual faz parte integrante.

Para efeitos de organização do cadastro industrial, é atribuído um número de identificação a cada estabelecimento inscrito.

### Quais os prazos para fazer a inscrição?

A inscrição é efectuada nos 60 dias seguintes à data da ocorrência do facto sujeito a registo.

## 11.4. LICENCIAMENTO INDUSTRIAL

O Decreto Legislativo Regional n.º 14/88/A, de 6 de Abril, estabeleceu os princípios que presidem ao exercício da actividade industrial na Região Autónoma dos Açores, determinando que a instalação ou alteração das unidades industriais deverá obedecer aos requisitos de implantação e localização fixados na lei, às regras de segurança, higiene e salubridade aplicáveis.

### O que se deve licenciar?

Todo o local onde seja exercida, principal ou acessoriamente, por conta própria ou alheia, qualquer actividade inserida secção D - Indústria Transformadora, divisões 10 a 33, da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE –Rev. 3 -Decreto-Lei n.º 3/381/2007).

### Quais os procedimentos a adoptar?

A Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade é o interlocutor único do industrial para efeitos de autorização de instalação, alteração e laboração do estabelecimento industrial.

Os estabelecimentos industriais são classificados de acordo com a dimensão e actividade exercida, nas classes A, B e C (ver tabela abaixo).

A laboração dos estabelecimentos industriais das classes A, B e C só pode iniciar-se após a autorização da Direcção de Serviços do Comércio e Indústria.

A instalação ou alteração dos estabelecimentos industriais da classe C não carece de autorização prévia.

### Classificação dos Estabelecimentos Industriais por Classes, em conformidade com o DRR n.º 40/92/A

CLASSE	A	B	C
Área Coberta (m <sup>2</sup> )	> 2000	> 200 e ≤ 2000	≤ 200
N.º Trabalhadores	> 20	> 2 e ≤ 20	≤ 2
Actividade Incómoda, Insalubre ou Perigosa	Sim ou Não	Sim ou Não	Não

Os estabelecimentos industriais das classes A e B devem localizar-se nas zonas industriais previstas nos planos de ordenamento do território. A localização dos estabelecimentos da classe C deve obedecer a condições de isolamento, de modo a não prejudicar o uso do prédio onde se encontram e dos prédios contíguos.

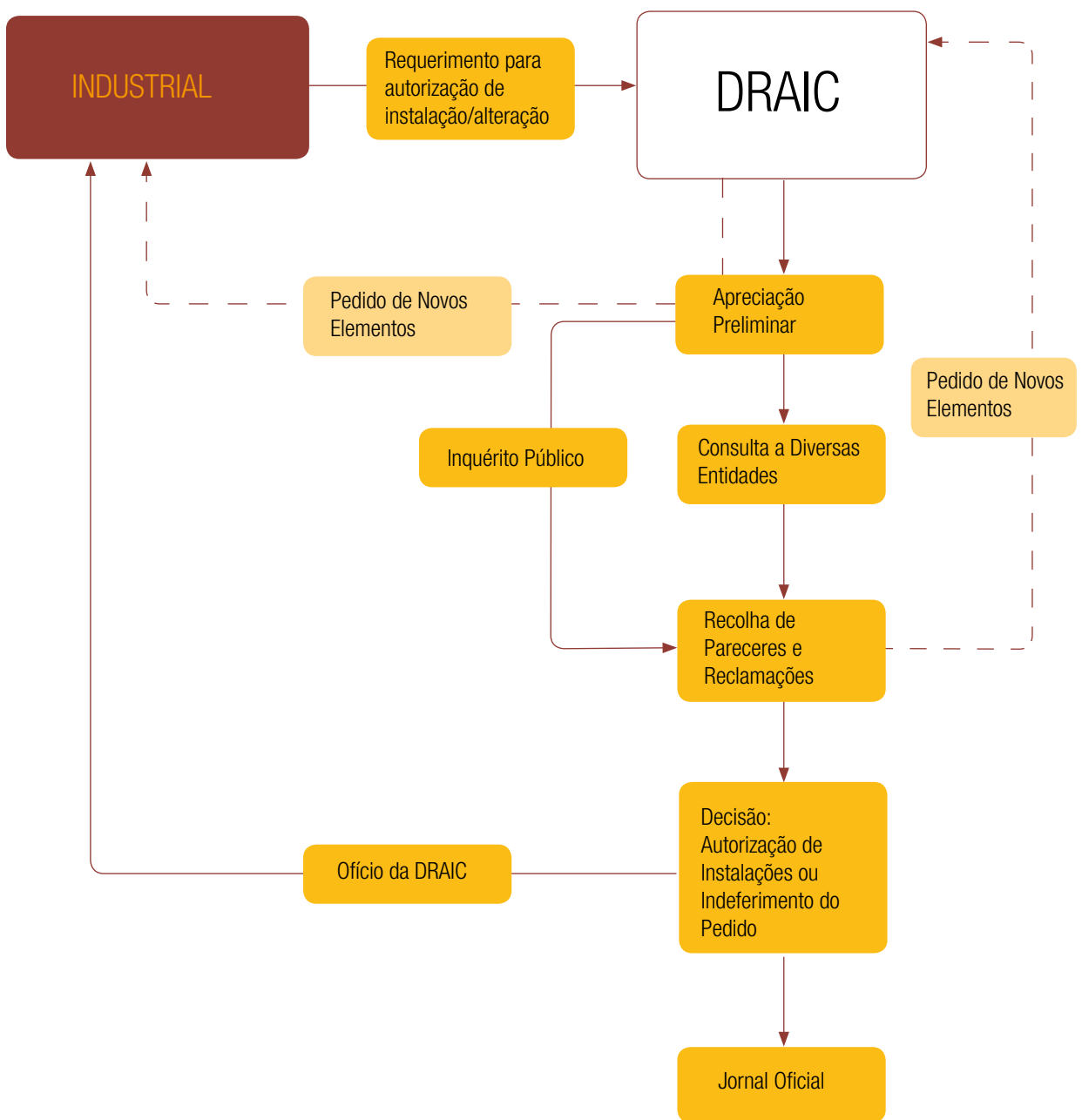
Os estabelecimentos industriais devem ter um técnico responsável ou técnicos responsáveis pelo projecto, pela instalação e pela laboração, inscritos na Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (Portaria n.º 28/96, de 30 de Maio).

Estão sujeitos a registo no cadastro dos estabelecimentos industriais, nos 60 dias seguintes à data da ocorrência do facto, o início da laboração, o encerramento do estabelecimento industrial, a alteração da actividade exercida, das instalações físicas ou da tecnologia de fabrico utilizada e, ainda, a mudança do titular do estabelecimento industrial (Portaria n.º 22/96, de 2 de Maio).

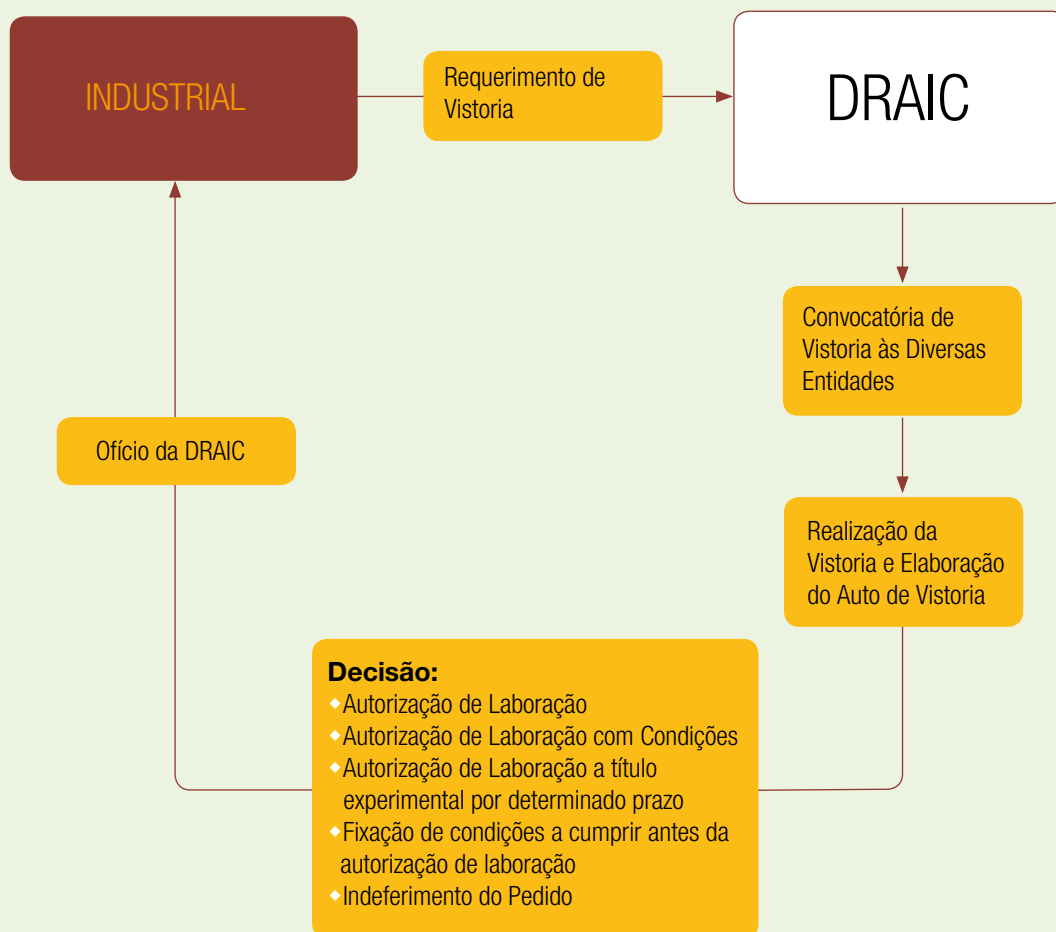
É devido o pagamento de taxas pelos actos relativos à instalação e/ou laboração dos estabelecimentos industriais. (Portaria n.º 16/93, de 22 de Abril).

Ou seja, os procedimentos a efectuar para o licenciamento industrial são sucintamente representado nos esquemas apresentados abaixo:

## AUTORIZAÇÃO DE INSTALAÇÃO OU DE ALTERAÇÃO



## AUTORIZAÇÃO DE LABORAÇÃO



A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre o licenciamento das actividades comercial e industrial?

Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade

Praça Gonçalo Velho Cabral, n.º 3  
9500-063 PONTA DELGADA  
Telefone: 296 309 100  
Fax: 296 288 491  
e-mail: [draic@azores.gov.pt](mailto:draic@azores.gov.pt)

## 11.5. LICENCIAMENTO DA ACTIVIDADE TURÍSTICA

### 11.5.1 EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Nos termos do Decreto-Lei n.º 39/2008, rectificado pela Declaração de Rectificação n.º 25/2008, o pedido de licenciamento e a apresentação da comunicação prévia de operações urbanísticas relativas à instalação dos empreendimentos turísticos deve ser instruído junto da câmara municipal. Qualquer interessado pode requerer à câmara municipal informação prévia sobre a possibilidade de instalar um empreendimento turístico e quais as respectivos condicionantes urbanísticas.

## Quais as tipologias de Empreendimentos turísticos?

**Estabelecimento hoteleiro** – São estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. Os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos:

- ◆ Hotéis;
- ◆ Hotéis-apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos;
- ◆ Pousadas, quando explorados directamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitectónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

**Aldeamento turístico** – São aldeamentos turísticos os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitectónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de protecção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas

**Apartamento turístico** – São apartamentos turísticos os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, mobiladas e equipadas, que se destinem a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio a turistas.

**Conjunto turístico (resort)** – São conjuntos turísticos (resorts) os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de protecção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro de cinco ou quatro estrelas, um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração.

**Turismo de habitação** – São empreendimentos de turismo de habitação os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitectónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar -se em espaços rurais ou urbanos.

**Empreendimentos de turismo no espaço rural** – São empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural.

Os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ser classificados nos seguintes grupos:

- ◆ Casas de campo;
- ◆ Agro-turismo;
- ◆ Hotéis rurais.

São casas de campo os imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitectura típica local.

Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma única entidade, são consideradas como turismo de aldeia.

São empreendimentos de agro-turismo os imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da actividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.

São hotéis rurais os estabelecimentos hoteleiros situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitectónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos.

**Parques de campismo e de caravanismo** – São parques de campismo e de caravanismo os empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo e do caravanismo.

**Empreendimentos de turismo de natureza** – São empreendimentos de turismo de natureza os estabelecimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental.

## 11.5.2. ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

O Decreto-Lei n.º 234/2007 estabelece o regime jurídico a que fica sujeita a instalação e a modificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, bem como o regime aplicável à respectiva exploração e funcionamento. O processo de licenciamento destas empresas é instruído junto da câmara municipal.

## 11.5.3. ANIMAÇÃO TURÍSTICA

As actividades próprias e acessórias das Empresas de Animação Turística são as seguintes:

São consideradas actividades próprias e acessórias das empresas de animação turística, a organização e a venda de actividades recreativas, desportivas ou culturais, em meio natural ou em instalações fixas destinadas ao efeito, de carácter lúdico e com interesse turístico para a Região em que se desenvolvam.

São actividades acessórias das empresas de animação turística, nomeadamente, a organização de:

- Campos de férias e similares;
- Congressos, eventos e similares;
- Visita a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico, sem prejuízo da legislação aplicável ao exercício da actividade de guia turístico;
- O aluguer de equipamentos de animação.

### Quem licencia as actividades de Animação Turística?

O pedido de licenciamento é dirigido à Direcção Regional de Turismo.

### Quem pode ser titular da licença?

As empresas que estejam constituídas numa das seguintes formas societárias:

- ◆ Empresários em nome individual;
- ◆ Estabelecimento individual de responsabilidade limitada;
- ◆ Sociedade comercial, ou
- ◆ Cooperativa,

- ◆ **Actividades Marítimo-Turísticas/Operadores Marítimo-Turísticos**

**Quem licencia as actividades Marítimo-Turísticas/ Operadores Marítimo-Turísticos?**

O exercício de actividades marítimo-turística depende de licença a conceder pela Direcção Regional dos Transportes Aéreos e Marítimos.

- ◆ **Observação turística de Cetáceos**

**Quem licencia as actividades de Observação Turística de Cetáceos?**

O pedido de licença é dirigido à Direcção Regional do Turismo.

## **11.5.4. AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO**

**Quem licencia as Agências de Viagens e Turismo?**

O pedido de licença é dirigido à Direcção Regional do Turismo.

**Quem pode ser titular da licença?**

Cooperativa, estabelecimento individual de responsabilidade limitada ou sociedade comercial que tenha por objecto o exercício daquela actividade e um capital social mínimo realizado de € 100.000.

## **11.5.5. RENT-A-CARS**

**Quem licencia as Rent-a-Cars?**

O licenciamento é efectuado pelo Serviço Coordenador dos Transportes Terrestres, no entanto, cabe à Direcção Regional de Turismo verificar a conformidade das instalações, não podendo as mesmas abrir ao público sem a prévia aprovação em vistoria.

**A quem me devo dirigir para ter mais informações sobre o licenciamento da Actividade Turística?**

Direcção Regional do Turismo

Rua Comendor Ernesto Rebelo, 14  
9900-112 HORTA

Telefone: 292 200 500

E-mail: [acoresturismo@mail.telepac.pt](mailto:acoresturismo@mail.telepac.pt)



# Bibliografia

- ALARCÃO, Diogo, Rui Ferreira, Filomena Pastor, *Guia do Investidor*, Agência Portuguesa para o Investimento, 2003
- COSTA Horácio, Pedro Correia Ribeiro, *Criação e Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*, LIDEL – Edições Técnicas, Lisboa, 2004
- CRUZ, Eduardo, *Planeamento estratégico: um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1990
- CRUZ, Eduardo, *Planeamento Estratégico: Um guia para a PME*
- KOTLER, Philip, *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2000
- KOTLER, Philip, *Marketing Management*, Prentice-Hall International
- LINDON Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues, *MERCATOR XXI*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2003.
- NEVES, João Carvalho das, *Análise Financeira, método e técnicas*, Texto Editora, Lisboa, 1990
- REIS, Elizabeth, *Estatística Multivariada Aplicada*, Edições Sílabo, 1997
- RASCÃO, José Poças, *Análise Estratégica e o Sistema de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica*, Edições Sílabo, Lisboa, 2001
- STRATEGOR: Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993



## Páginas Internet consultadas e de interesse:

[www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt)  
[www.empresanahora.pt](http://www.empresanahora.pt)  
[www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)  
[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)  
[www.marcaspatentes.pt](http://www.marcaspatentes.pt)  
[www.irn.mj.pt](http://www.irn.mj.pt)  
[www.inscoop.pt](http://www.inscoop.pt)  
[www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)  
[www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)  
[www.apcri.pt](http://www.apcri.pt)  
[www.apba.pt](http://www.apba.pt)  
[www.spgm.pt](http://www.spgm.pt)  
[www.adi.pt](http://www.adi.pt)

# Ficha Técnica

Copyright © Novembro 2007  
DRAIC - Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à  
Competitividade

Praça Gonçalo Velho Cabral, n.º 3  
9500-063 PONTA DELGADA

Telefone: 296 309 100  
Fax: 296 288 481  
e-mail: draic@azores.gov.pt  
www.azores.gov.pt

## Design: Novabase Atlântico

Concepção e paginação: Rui Goulart  
Colaboração: Rui Almeida  
Telefone: 296 350 260  
e-mail: rui.goulart@novabase.pt  
www.novabase.pt

## Fotografia

Rui Almeida  
Rui Goulart  
MorgueFile

## Impressão: Nova Gráfica, Lda

Tiragem: 3ª Edição: 500 exemplares

Dep. Legal nº 266886/07

A informação constante no Manual do Empreendedor foi recolhida junto de fontes institucionais e tratada pela Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade. O Manual do Empreendedor tem carácter meramente informativo e pretende apenas ser uma base organizada de consulta de informação de carácter geral, não necessariamente exaustiva e actualizada, tendo em conta as alterações legislativas em curso. Não dispensa, por conseguinte, a consulta dos diplomas legais aplicáveis nem poderá ser entendida como conselho ou recomendação, de qualquer natureza.





**Governo dos Açores**

