



**PORTUGAL EMPREENDEDOR**

**GUIA PRÁTICO SECTORIAL  
DE EMPREENDEDORISMO  
E DA PROMOÇÃO DA  
COMPETITIVIDADE**

**COMO CRIAR  
UM RESTAURANTE**



# ÍNDICE

<b>1</b>	INTRODUÇÃO	2
<b>2</b>	TESTEMUNHO DE EMPRESÁRIO	4
<b>3</b>	LICENCIAMENTO	7
<b>4</b>	LEGISLAÇÃO	7
<b>5</b>	BREVE DESCRIÇÃO DO MERCADO	8
<b>6</b>	INVESTIMENTO INICIAL	10
<b>7</b>	RESPONSABILIDADES MENSAS	12
<b>8</b>	RECURSOS HUMANOS	13
<b>9</b>	CALENDÁRIO FISCAL	14
<b>10</b>	PROPRIEDADE INDUSTRIAL	14
<b>11</b>	IMPORTÂNCIA DE CRIAR EMPRESAS SUSTENTÁVEIS	19
<b>12</b>	IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS START-UPS	20
<b>13</b>	PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO	21
<b>14</b>	10 ETAPAS PARA CRIAR UMA EMPRESA	24
<b>15</b>	FRANCHISING	33
<b>16</b>	PRINCIPAIS SOLUÇÕES DE FINANCIAMENTO	37
<b>17</b>	PRINCIPAIS SOLUÇÕES DE INCUBAÇÃO FÍSICA E VIRTUAL	49
<b>18</b>	CONCLUSÕES	61

# 1

## INTRODUÇÃO

*"A persistência é o caminho do êxito"*

*"Sem uma escola empreendedora, não se formam jovens empreendedores, sem jovens empreendedores não se desenvolvem boas ideias, sem boas ideias não se desenvolvem bons planos de negócio, sem bons planos de negócio não se criam empresas qualificadas e compromete-se o futuro do País".*

### PROMOTORES

No âmbito do projecto "Portugal Empreendedor", A ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, o CEC/CCIC - Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro e a UERN - União das Associações Empresariais da Região Norte promovem um conjunto de guias práticos sectoriais de empreendedorismo e da promoção da competitividade.

Pretendemos com estes guias, reunir de forma acessível e resumida, todo um conjunto de informações de especial interesse para empreendedores, nomeadamente, os principais passos e procedimentos a seguir na criação de um negócio específico.

Estes guias deverão ser consultados como sendo mais uma ferramenta de apoio à criação de uma empresa e não dispensam a consulta de informação adicional e complementar que permita reduzir ao máximo o risco envolvente na criação de um novo negócio.

### BREVE ENQUADRAMENTO

Na presente conjuntura, nacional e internacional, a importância de ser empreendedor e de criar um negócio próprio, assume-se como uma questão claramente estratégica e já não dependente exclusivamente da vocação e do perfil de uma pessoa, passando a ser, em muitos casos, uma questão de sobrevivência uma vez que os jovens, ao não encontrarem saídas no mercado de trabalho, são frequentemente obrigados a criar o seu posto de trabalho, através da criação de um negócio.

As empresas valorizam cada vez mais, quadros com perfil marcadamente empreendedor, capazes de criar ideias e desenvolver soluções. Neste sentido, o empreendedorismo por conta de outrem, tem vindo a ser muito valorizado no meio empresarial. Na última década, a promoção junto dos jovens de uma atitude mais empreendedora, invadiu as salas de aula do ensino básico, secundário e superior mobilizando, gradualmente, os jovens para a necessidade de assumirem desde cedo, uma postura mais proactiva, mais criativa, mais inovadora mas, acima de tudo, menos adversa ao risco.

Portugal, não é por natureza e excelência, um país que apresenta uma classe empresarial particularmente inovadora mas, nos últimos anos, tem-se registado uma clara evolução em sentido positivo.

Assim sendo, tem-se vindo a formar uma nova geração de empreendedores e de empresas portuguesas que nascem com uma visão e estratégia global e que aplicam desde a sua génese sistemas de gestão de inovação e de qualidade, colocando-as naturalmente ao mesmo nível das suas concorrentes internacionais. A área de I&D - Investigação e Desenvolvimento, tem vindo a ser alvo de um considerável investimento e pela primeira vez na nossa história, a despesa de I&D efectuada pelo sector privado excedeu a efec-

tuada pelo sector público nomeadamente nos laboratórios do Estado e nas instituições de ensino superior, universidades e institutos politécnicos.

Verificamos, frequentemente, que a inovação praticada em Portugal, serve para compensar alguma falta de organização que nos caracteriza, contribuindo para o famoso fenómeno designado por “desenrasca” que é uma competência muito portuguesa, que permite superar inúmeros problemas, com poucos meios e em pouco tempo mas, que origina, normalmente, falhas graves nomeadamente ao nível das “derrapagens financeiras” e na qualidade do resultado final.

Áreas como a floresta, as energias renováveis o mar ou o turismo (muito por força dos recursos naturais que dispomos), a biotecnologia e, em geral, a área da saúde (por força do capital humano adquirido), são sectores que devem ser necessariamente valorizados e deverão ser a aposta estratégica para o futuro sustentado do País.

O sector das tecnologias da informação é igualmente responsável pelo aumento do potencial de inovação e indução de inovação pelo seu efeito que provoca nas sobre as empresas em todos os sectores. Nesta área, Portugal vai fazendo o seu caminho, tanto por via da criação de novas empresas, como pelo surgimento de novos produtos/serviços desenvolvidos internamente ou ainda através do acesso aos produtos e serviços disponibilizados pelos grandes fornecedores internacionais.

Perante um mercado interno diminuto e consideravelmente “anémico”, a internacionalização assume-se como um caminho incontornável para a sobrevivência e viabilidade do tecido empresarial português uma vez que, globalmente considerada, a economia portuguesa não tem outra via de crescimento, sobretudo de crescimento a ritmos compatíveis com a necessidade de convergência e de aproximação às médias da União Europeia, que não seja uma internacionalização cada vez mais intensa da sua actividade, explorando nomeadamente novos mercados emergentes.

Outro aspecto estratégico, fundamental para que o tecido empresarial se torne mais competitivo, é o investimento na melhoria de todo o sistema de educação – do nível básico ao superior, promovendo uma cultura empreendedora de rigor e de exigência a montante, intensificando o carácter tecnológico e a vertente empreendedora. Necessitamos, urgentemente, de apreender a lidar com os risco como algo perfeitamente natural e que deve ser promovida desde tenra idade no seio da família e nas escolas. Sem uma escola empreendedora, não se formam jovens empreendedores, sem jovens empreendedores não se desenvolvem boas ideias, sem boas ideias não se desenvolvem bons planos de negócio, sem bons planos de negócio não se criam empresas qualificadas e compromete-se o futuro do País.

O meio empresarial actual, necessita de capital humano de elevado potencial sendo, desta forma, necessário investir na formação contínua ao longo da vida activa dos RH, com regressos recorrentes ao sistema de ensino, para aquisição das competências indispensáveis a cada momento, pois o mundo dos nossos dias, muda muito rapidamente e a formação tem de acompanhar essa mudança.

Anualmente, Portugal perde uma grande parte do seu capital humano de elevado potencial que, por ser aliciado pelas grandes empresas, ou por partir em busca de mercados mais competitivos com mais e melhores oportunidades, abandona definitivamente o nosso país e vai disponibilizar as suas competências de excelência para um outro país. Esta tendência é especialmente dramática no sentido em que o país necessita urgentemente destes jovens empreendedores de elevado potencial, para aumentar a seu nível de competitividade no sentido de contrariar o considerável atraso que ainda mantém face aos demais parceiros comunitários.

Neste sentido, urge actuar no sentido de contrariar a falta de um mercado de trabalho capaz de lhes oferecer oportunidades de

trabalho minimamente compatíveis com as suas competências e aspirações, ou corremos um sério risco de mais tarde ou mais cedo, termos de importar os serviços desse capital humano a um custo não comportável tendo em conta as nossas escassas disponibilidades financeiras. Empresas portuguesas ou estrangeiras, centros de decisão de raiz portuguesa ou estrangeira, intensificação tecnológica, emprego qualificado, é tudo o que teremos de oferecer e de procurar promover, através de um investimento nas políticas públicas para contrariar esta tendência que provoca prejuízos incalculáveis e que compromete de forma séria e definitiva a recuperação da nossa economia.

# 2

## TESTEMUNHO DE EMPRESÁRIO

*“Acredito que ainda há oportunidades de negócio no sector da restauração”*

O empresário Miguel Bernardes apresenta o restaurante Praceta e, com base nos seus 14 anos de experiência na restauração, revela factores de sucesso, antecipa tendências e deixa conselhos práticos para os empreendedores.



### RESTAURANTE PRACETA

**LOCALIZAÇÃO:** Santa Maria da Feira - centro histórico

**PREÇO MÉDIO:** entre os 18 e os 20 euros por pessoa

**MÉDIA DE REFEIÇÕES:** 20 almoços e 25 a 30 jantares de segunda a quinta-feira; 40 almoços e 80 jantares à sexta-feira; 25 almoços e 600 jantares ao sábado (Verão)

**RESTAURANTE SOLIDÁRIO:** cinco refeições diárias para famílias carenciadas

**FACTURAÇÃO ANUAL:** 246 mil euros foi a facturação de 2010; 256 mil euros é o objectivo para 2011

**INVESTIMENTO INICIAL:** 220 mil euros

**CAPACIDADE:** 65 pessoas (40 durante o ano todo, mais 25 no Verão)

**NÚMERO DE COLABORADORES:** sete

**END.** Rua das Fogaceiras, 15

**CP.** 4520-200

**LOC.** Santa Maria da Feira

**TEL.** 256305245

**MOV.** 915556069

**WEB.** [www.praceta.pt](http://www.praceta.pt)

**E-MAIL.** [praceta@praceta.pt](mailto:praceta@praceta.pt)

**FACEBOOK.** [www.facebook.com/praceta](http://www.facebook.com/praceta)

## COMO DEFINE O PRACETA?

Situado no centro histórico da cidade de Santa Maria da Feira, o Praceta é um restaurante de "comida confortável", comida que apela às nossas memórias, que nos faz lembrar outros tempos e que é também adaptada à realidade de hoje. A ideia do restaurante surgiu da percepção de que o mercado não oferecia memórias gustativas suficientes para as pessoas se fidelizarem durante alguns anos nos restaurantes. Temos comida italiana, mas também comida tradicional portuguesa: cabrito assado, vitela assada, cabrito de Mirandela. Enfim, vamos buscar produtos marcantes de cada região, de preferência de denominação de origem protegida e com certificado.

## QUAL O CLIENTE-TIPO DO RESTAURANTE?

O nosso cliente é um cliente que se situa entre os 30 e os 45 anos, que tem algum poder de compra, que tem recordações de há 15 anos atrás de quando era criança e ia com os pais ao restaurante, mas que também gosta de apreciar uma comida com uma apresentação mais cuidada e com algumas experiências novas nos paladares.

## QUAL O INVESTIMENTO INICIAL? E COMO FOI FINANCIADO?

O restaurante abriu em Março de 2009 com o investimento inicial foi de 220 mil euros. Tratou-se de auto-financiamento, ou seja, recorremos a capitais próprios dos sócios [Miguel Bernardes conta com outro sócio]. Nunca recorremos a incentivos, fizemos um pedido para primeiro emprego, para duas pessoas, e temos uma redução nas taxas que pagamos.

## QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA CRIAÇÃO DO NEGÓCIO?

Nós criámos o restaurante de raiz e as grandes dificuldades aconteceram durante construção, bem como durante o teste da ementa. Estivemos um ano a testar a ementa e ainda hoje, trimestralmente, fazemos rectificações. Tiramos pratos, acrescentamos pratos, mudamos temperos. É óbvio que, como surgimos em 2009, em plena fase de crise, a abertura do restaurante foi mais complicada ainda.

## QUE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING UTILIZA PARA PROMOVER O RESTAURANTE?

Trimestralmente, quando fazemos actualização da ementa ou a conversão para a época do ano em que estamos, fazemos uma comunicação por e-mail para todos os nossos clientes. Temos também actividades pontuais. Fizemos, por exemplo, a apresentação do BMW Série 5 no nosso restaurante e com isso promovemos o restaurante e angariamos mais contactos para futuras divulgações. As campanhas solidárias também têm contribuído para a divulgação do restaurante, até porque fomos pioneiros e, por isso, já demos o nosso testemunho em várias reportagens. Esta aposta não foi pensada como campanha publicitária, mas a verdade é que tem ajudado. Agora qualquer grande empresa, como a Baviera, se associa a nós por sermos uma entidade socialmente responsável.

## A RESTAURAÇÃO É ÁREA DE NEGÓCIO COM MUITAS RESTRIÇÕES LEGAIS?

Nós construímos o restaurante de raiz e obedecemos às regras todas. É muito mais fácil construir de raiz sabendo quais são as regras do jogo, reverter é mais complicado. Nós temos a cozinha à vista dos nossos clientes, até para transmitir alguma confiança e alguma abertura do que estamos a fazer. A legislação é exigente e rigorosa, mas estamos a falar de alimentação de pessoas. Eu tenho restaurantes desde 1998 e todos os dias apreendo. Há sempre novas leis e nós temos que nos actualizar e adaptar. Por exemplo, antigamente não havia registo nenhum nos frigoríficos. Hoje, somos obrigados a registar tudo com uma etiqueta e acabamos por desperdiçar muito menos coisas e garantir a maior qualidade dos alimentos. Por isso, não vejo a legislação como uma imposição burocrática, mas como uma ajuda para aprendermos e evoluirmos.

## **O PRACETA TEM ESPAÇO PARA FUMADORES? NA SUA OPINIÃO, QUAL A OPÇÃO MAIS VANTAJOSA PARA UM EMPREENSÁRIO DA RESTAURAÇÃO: TER DIFERENTES ESPAÇOS OU OPTAR POR SER UM RESTAURANTE EXCLUSIVAMENTE PARA FUMADORES OU NÃO FUMADORES?**

O Praceta é um restaurante para não fumadores e no Verão temos uma esplanada que serve de área de fumadores. Foi uma opção. Eu próprio sou fumador, mas considero desagradável que se possa fumar num local onde outras pessoas estão a jantar. Honestamente não acredito na solução que compreende áreas para fumadores e não fumadores, acho que se trata de contornar a lei.

## **COMO DESCREVE O MERCADO DA RESTAURAÇÃO? AINDA HÁ OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NESTA ÁREA?**

Acredito francamente que sim. Nós estamos a equacionar abrir outro restaurante e só não o fizemos ainda por não termos ninguém que estivesse na disposição de deixar tudo e assumir a responsabilidade do projecto. Teria de ser um sócio e estamos à procura dessa pessoa para desenvolver o novo restaurante em parceria conosco. Temos dois sítios potenciais: Vila Nova de Gaia ou Arouca. Será um projecto com o mesmo alinhamento, ou seja, também de cozinha internacional, mas com ligeiras especificidades direccionadas para o local. A ideia será, inclusive, manter o nome do restaurante numa outra localização.

## **A RESTAURAÇÃO É UMA ÁREA DE NEGÓCIO FACILMENTE AFECTADA PELA CRISE?**

Neste momento, temos um ligeiro crescimento. Mas só temos dois anos e, pela experiência que adquiri com outros restaurantes que já tive, sei que nos primeiros quatro anos, se trabalharmos bem, não há decréscimo. De qualquer modo, posso dizer que a crise se nota no consumo de vinhos melhores, champanhes melhores... Nesta altura, temos de estar muito mais activos, muito mais atentos e proporcionar não só o jantar, proporcionar mais qualquer coisa. O restaurante deve ser lounge, um restaurante que prolongue o acontecimento do jantar. Este Verão vamos, em princípio, abrir uma gelataria na parte exterior, onde as pessoas poderão estar a conversar com os amigos da meia-noite às 02h00, um convívio de esplanada que será complementar ao jantar. Este serviço será exclusivo para quem está no restaurante.

## **QUAL O TIPO DE RESTAURANTE MAIS VIÁVEL NA ACTUALIDADE?**

Na minha opinião, será um restaurante de tapas portuguesas, com dois pratos tradicionais da região. Dirige-se ao segmento de mercado dos 8 aos 78, pode reunir amigos, filhos e pais, avós e netos no mesmo espaço. Acho que é o mais rentável e o mais viável neste momento. As entradas acabam por satisfazer diferentes tipos de clientes e o preço final não é exagerado. Honestamente, não acredito muito nos restaurantes gourmet. Vejamos o exemplo do El Bulli é o melhor do mundo e dá prejuízo.

## **QUAIS OS EQUIPAMENTOS INDISPENSÁVEIS À CRIAÇÃO DE UM RESTAURANTE?**

Um forno, um fogão e três ou quatro frios será o mínimo essencial.

## **QUE CONSELHOS DEIXA A UM EMPREENDEDOR QUE PRETENDA CRIAR UM RESTAURANTE?**

Se não tem experiência rigorosamente nenhuma, aconselho, em primeiro lugar, que pague para alguém lhe fazer um plano de negócios, através do qual deverá perceber qual é a rentabilidade do restaurante. Em segundo lugar, aconselho que pague a um restaurante da região para estar lá durante três ou quatro meses e perceber se é aquilo que quer, se tem capacidade para gerir um negócio destes. De graça é mais complicado, se pagar os restaurantes já vão partilhar informações mais confidenciais. Esta experiência anterior é muito importante.



---

# LICENCIAMENTO

---

# 3

O Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril veio simplificar a abertura e a modificação de determinados negócios, introduzindo um regime simplificado de instalação e funcionamento, denominado Licenciamento Zero. Neste se enquadram os estabelecimentos do sector da Restauração. Com este novo regime, são eliminadas as licenças, autorizações, vistorias e outras permissões necessárias à abertura e ao funcionamento de diversos negócios. Em contrapartida, é reforçada a fiscalização e passa a haver uma maior responsabilização dos empresários.

Até aqui, os proprietários de restaurantes tinham de obter um conjunto de licenças antes de iniciar a sua actividade.

Com o Licenciamento Zero, em vigor a partir de 1 de Maio de 2011, ao invés de ter de esperar pelas licenças, os proprietários precisam apenas de comunicar, através do Balcão do Empreendedor, a abertura ou modificação do seu negócio e declarar que se comprometem a cumprir toda a legislação a ele respeitante.

Uma vez efectuada a comunicação e pagas as taxas devidas, os empresários podem abrir imediatamente os seus estabelecimentos ou fazer as alterações pretendidas.

O Balcão do Empreendedor está disponível na Internet, no Portal da Empresa, em [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt), ou nos balcões das Lojas da Empresa de todo o país. Poderá ainda aceder a este serviço nos balcões dos municípios e das entidades públicas ou privadas (por exemplo, associações empresariais) que o pretendam disponibilizar.

Aí, os empresários encontram:

- As regras aplicáveis ao seu negócio, em linguagem clara;
- Informação sobre as taxas a pagar e o modo como são calculadas.

---

# LEGISLAÇÃO

---

# 4

Os principais normativos legais relacionados com a actividade de restauração, cuja consulta é necessária para o correcto e legal desempenho da mesma, são os seguintes:

- Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril – Simplifica a abertura e a modificação de determinados negócios, nomeadamente restaurantes, introduzindo um

regime simplificado de instalação e funcionamento, denominado Licenciamento Zero.

- Lei n.º 60/2007 de 4 de Setembro – Aplica-se à realização das obras de construção, alteração ou modificação;
- Decreto-Lei n.º 234/2007 de 19 de Junho – Regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas (tipos de estabelecimento, entidades intervenientes, fiscalização e sanções, entre outros);
- Decreto Regulamentar n.º 20/2008 de 27 de Novembro – Requisitos estruturais e funcionais que estes estabelecimentos devem possuir (cozinhas, copas, instalações sanitárias, áreas destinadas aos utentes, entre outras);
- Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março – Define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar.

Para além das normas acima referidas deverá também considerar-se o Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativo à higiene dos géneros alimentícios. Este diploma estabelece as regras gerais no que se refere à higiene dos géneros alimentícios, sendo que um dos mais importantes aspectos nele definido é a obrigatoriedade dos operadores das empresas do sector alimentar aplicarem procedimentos de Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos baseados nos princípios HACCP.

---

# 5

## BREVE DESCRIÇÃO DO MERCADO

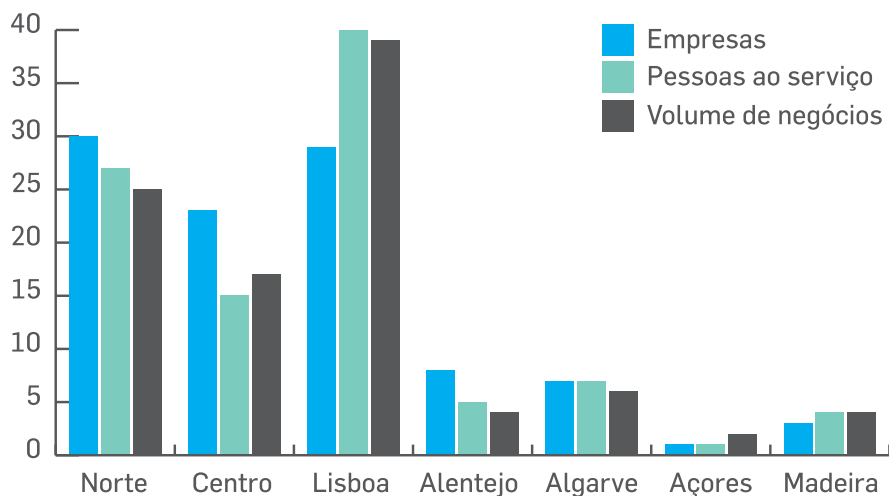
---

Dados do Eurostat apontam Portugal como um dos países mais especializados nas actividades de Restauração. De facto, graças às condições geográficas do país, o Turismo é um dos sectores mais desenvolvidos e, por consequência, todas as actividades associadas, nomeadamente a Restauração, estão desenvolvidas, havendo mesmo um grau de especialização muito significativo face a outros países europeus. Por isso mesmo, no âmbito da economia portuguesa, as empresas do sector da Restauração são de extrema importância para o desenvolvimento, não só económico, mas também social do país.

A actividade económica deste sector gera mais de 350.000 postos de trabalho directos, em cerca de 90.000 estabelecimentos, com um volume de negócios estimado em 10 mil milhões de euros, sendo ainda responsáveis pela sustentação do Turismo como líder das exportações.

Em termos de distribuição regional, o gráfico patente na figura 1 mostra a distribuição das empresas do sector, respectivo volume de negócios e pessoal ao serviço.

**Fig.1**  
**Distribuição Regional dos principais indicadores da Restauração**



Fonte: INE, 2004

Tendo em conta a tradição gastronómica em Portugal, que valoriza não só a confecção e os ingredientes, mas também a arte da degustação e o prazer de estar à mesa, o segmento da restauração, baseado na gastronomia regional constitui, portanto, um poderoso veículo de comunicação que poderá ser potenciado se for assegurada uma ligação à componente lúdica e de animação turística: participação em feiras, rotas gastronómicas e concursos. Estas actividades podem constituir importante tema para as acções de marketing. A evolução do perfil do consumidor exige, cada vez mais, uma maior qualidade dos serviços que são prestados nas empresas do ramo, o que implica uma maior preparação e qualificação continuada por parte dos gestores das mesmas.

O mercado permite ainda a criação de novas empresas do sector, favorecendo claramente a qualidade e a inovação, sem esquecer contudo a importância da regionalidade associada às tradições gastronómicas.

Há que ter em conta que tipo de clientes pretende atrair e criar de forma integrada uma estratégia para o conseguir. Esta deverá passar por uma escolha criteriosa das ementas, da decoração do espaço, dos preços a praticar e da forma de atender.

No sector da Restauração, a concorrência é atroz. É, portanto, essencial ter em conta este aspecto e procurar a diferenciação face aos demais. Recomenda-se pois atenção a todos os aspectos enumerados anteriormente, uma vez que uma ementa singular e original ou uma decoração cuidada do espaço poderão ser pontos a favor da Empresa.

---

# 6

## INVESTIMENTO INICIAL

---

A decisão de investir baseia-se em factores que se prendem com a conjuntura do mercado e com as oportunidades de crescimento que se oferecem à empresa. De facto, no caso do sector da restauração, quanto menor for a dimensão da organização, tendencialmente maior será o carácter estratégico de cada decisão de investimento.

Assim, a decisão de investir deverá passar por um processo de análise da conjuntura e do meio envolvente, bem como dos factores que envolvem a empresa, com especial destaque para a concorrência e para a clientela.

Outro aspecto importante a salientar é a vantagem em avaliar a rentabilidade económica do investimento antes dos encargos financeiros que, por força dele serão suportados, ou seja, antes da decisão de financiamento, permitindo assim comparar a taxa de rentabilidade do investimento com o seu custo de financiamento.

De uma forma resumida, podem indicar-se como principais factores que determinam o investimento inicial, os seguintes:

- Arrendamento ou compra do espaço físico onde a actividade irá decorrer: Poderá optar pela aquisição de um espaço para implantação do negócio, ou arrendamento do mesmo; Neste último caso deverá ter em atenção a possibilidade de realização de obras que dotem o local das condições necessárias para o desenvolvimento da actividade;

- Localização do espaço em questão:

A localização é um factor fundamental no sucesso ou insucesso do Restaurante, pelo que deverá estar de acordo com o mercado que se pretende alcançar. De um modo geral deverá estar associado a centros de interesse e actividades que convidem pessoas até si. É essencial encontrar a localização adequada, devendo mover todos os esforços neste sentido, usando critérios rigorosos que visem a viabilidade económica do estabelecimento;

- Dimensão do espaço disponível:

A área disponível para a implantação do Restaurante deverá ter em conta vários aspectos, tais como: número de clientes que se pretende vir a receber a médio-longo prazo, decoração prevista, entre outros;

- Criação de marca própria ou opção por franchising;

Abordado mais à frente no tópico O Franchising;

- Mercado alvo;

Dependendo do mercado alvo que se pretende atingir, diferentes investimentos iniciais poderão ser considerados. Aconselha-se portanto um estudo prévio do consumidor alvo do negócio em questão, que permitirá uma ajuda na quantificação do investimento a realizar;

- Necessidade de realização de obras.

Caso exista a necessidade e a possibilidade de realizar obras que adequem da melhor forma o espaço ao fim a que se destina, estas influenciarão sobremaneira o investimento, pelo que terão que ser devidamente equacionadas, quer em dimensão, quer em especificidade do ponto de vista técnico.

Os valores aqui apresentados referem-se a um exemplo de arrendamento de um espaço com cerca de 150m<sup>2</sup>, a carecer de obras de remodelação/decoração, que necessita de cerca de 8 funcionários e que recebe uma média de 80 clientes por dia.

RUBRICA	VALORES EM EUROS
Equipamento para a Cozinha	100.000,00
Obras de remodelação do espaço (para 150m <sup>2</sup> )	75.000,00
Decoração do espaço	10.000,00
Equipamento básico (de sala de jantar, balcão, etc.)	10.000,00
Sistema de Climatização	5.000,00
Sistema de som e imagem	3.000,00
Projecto arquitectónico	5.000,00
Licenças	3.000,00
Equipamento informático	2.000,00
Software	1.500,00
Encargos com a constituição da empresa	500,00
Outros custos	10.000,00
TOTAL	225.000,00

Em relação a determinados equipamentos, como é exemplo mais comum a máquina de café, sugere-se o contacto com os fornecedores que, mediante a celebração de contrato com a marca que representam poderão disponibilizar não só este equipamento, como patrocinar outro tipo de amenidades, como por exemplo material para esplanadas ou toldos, entre outros.

# 7

## RESPONSABILIDADES MENSAIS

No acto de planear a abertura de um estabelecimento no sector da Restauração há que ter em conta as despesas fixas que este tipo de negócio irá trazer.

A tabela abaixo resume os custos fixos mensais associados a um restaurante com as características mencionadas no tópico anterior (ver Investimento Inicial), contemplando: arrendamento de um espaço para a implantação do estabelecimento, despesas correntes (água, luz, gás, telefone, tv, internet, etc.), salários dos funcionários (1 chefe de cozinha, 2 auxiliares de cozinha, 1 empregado de bar/balcão, 1 chefe de sala e 3 empregados de mesa), serviços de contabilidade, seguros, licenças e custos relacionados com higiene e segurança no trabalho, bem como implementação de um sistema de HCCP (segurança e higiene alimentar). Considera-se ainda um valor referente a "outros" que poderá funcionar como "almofada" de segurança face a imprevistos que poderão acontecer, nomeadamente avarias de algum equipamento, necessidade de subcontratar algum tipo de serviço específico para uma ocasião em particular, entre outros.

RUBRICA	VALORES EM EUROS
Renda	1.500,00
Despesas correntes	1.200,00
Salários dos Funcionários	8.500,00
Serviços de Contabilidade	200,00
Seguros	250,00
Licenças	50,00
Higiene e Segurança no Trabalho	100,00
Higiene e Segurança Alimentar	100,00
Outros	2.500,00
TOTAL	14.400,00

## RECURSOS HUMANOS

No exercício das suas habituais funções, os empresários ocupam uma parte considerável do seu tempo e esforço a resolver pequenos problemas, que aparecem diariamente, para além de se preocuparem com a inovação, com os fornecedores, com os financiadores e, naturalmente, com os clientes.

Com todos estes problemas para resolver, muitas vezes tendem a desvalorizar questões como a gestão e acompanhamento dos recursos humanos. Por outro lado, não dispõem normalmente de dimensão nem recursos para contratar um especialista que possa gerir eficazmente os recursos humanos da sua empresa.

Numa empresa de pequena dimensão, o cuidado no acompanhamento dos recursos humanos deve ser visto como uma questão estratégica para o futuro da empresa. De uma forma geral, uma boa parte dos empresários não possui competências para gerir de forma eficaz os seus recursos humanos, o que origina uma gestão pouco eficiente.

Um empresário com visão olha os seus colaboradores como parceiros e tem uma noção clara de que colaboradores motivados geram melhores resultados e contribuem decisivamente para a promoção de uma boa imagem da empresa no exterior. Um empresário com visão, não hesita em investir na formação dos seus colaboradores, porque sabe que um colaborador satisfeito dificilmente fugirá para trabalhar para a concorrência. A aposta na equipa deverá ser entendida como um investimento estratégico.

### **Algumas recomendações:**

- Invista tempo e dedique-se no processo de recrutamento da sua equipa;
- Adopte uma postura de liderança autorizada de quem sabe para onde quer ir e como lá chegar;
- Acompanhe de perto os seus colaboradores;
- Faça uma gestão partilhada, mantendo a equipa informada;
- Intervenha atempadamente sempre que identificar potenciais problemas na equipa, para evitar que os mesmos se alastrem e possam provocar danos no desempenho da empresa;
- Se tiver de dispensar um colaborador, tenha o cuidado de o fazer de forma profissional e clara;
- Mantenha os colaboradores motivados, através da implementação de um sistema de avaliação de desempenho ajustado à realidade da sua empresa;
- Faça uma gestão eficiente das expectativas dos seus colaboradores;
- Finalmente, assuma que investir na sua equipa é a forma mais eficaz de investir no crescimento da própria empresa, uma vez que ela só vai crescer se todos “vestirem a camisola”.

*“Um colaborador satisfeito muito dificilmente fugirá para trabalhar para a concorrência”.*

---

# 9

## CALENDÁRIO FISCAL

---

Poderá consultar as suas obrigações fiscais mensalmente em:  
[http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio\\_contribuinte/calendario\\_fiscal/](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/calendario_fiscal/)

---

# 10

## PROPRIEDADE INDUSTRIAL

---

*“Numa economia de mercado livre, em que prevalece a livre concorrência nos mercados interno e externo, as empresas têm a necessidade de adoptar estratégias competitivas que lhes permitam conquistar e manter esses mercados para os bens e serviços que produzem”*

A Propriedade Industrial surge como garante da lealdade num regime em que a concorrência é uma constante no mundo empresarial. Tratando-se de uma área de actuação livre, o recurso à mesma constitui a única forma de oposição a terceiros que abusivamente façam uso, por exemplo, de uma marca pertencente a outrem. A isto acresce o facto de o sector da indústria ser também importantíssimo para o crescimento económico e a revitalização das economias nacional e europeia, tendo as patentes uma função essencial, nomeadamente no incentivo e estímulo à inovação, tornando mais moderno e competitivo o sistema produtivo.

Por se tratar também de uma área fundamental no âmbito do processo de internacionalização das empresas, no que respeita à criatividade, capacidade de inovar, e maior competitividade, era imprescindível uma abordagem pragmática a esta temática.

### **A PROPRIEDADE INDUSTRIAL, EM CONJUNTO COM OS DIREITOS DE AUTOR E OS DIREITOS CONEXOS, CONSTITUEM A PROPRIEDADE INTELECTUAL.**

Os Direitos de Propriedade Industrial incidem sobre as patentes, marcas registadas e design, sendo da responsabilidade do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Os Direitos de Autor visam a protecção de obras literárias e artísticas (incluindo as criações originais da literatura e das artes). As questões sobre os direitos de autor e os direitos relacionados podem ser colocadas à Sociedade Portuguesa de Autores (SPA), consultando o Código Direitos de Autor.

### **PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS/REGISTO**

No nosso país a obtenção de registo para efeitos de protecção de um sinal (uma marca), de uma invenção (através de uma patente) e de uma criação estética (através de um desenho ou modelo), é conseguida junto do orga-



nismo competente – INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

O registo e a protecção obtida junto do INPI apenas produzem efeitos em Portugal. No entanto, o sistema permite também assegurar a protecção no estrangeiro (vias internacionais e vias europeias e comunitárias).

Os processos efectuados on-line beneficiam de uma redução de 50% nos pedidos de Patente, 30% nos pedidos de Marca e Design e 10% nos restantes actos de modalidades nacionais;

Poderá efectuar o pedido de registo junto dos serviços do INPI ou enviando por correio;

Em alternativa poderá efectuar o pedido nos "balcões de empresa" das Lojas da Empresa, de algumas Conservatórias do Registo Comercial e do Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC);

Os pedidos formulados nestes termos não beneficiam de qualquer redução de taxas.

## NOTAS IMPORTANTES:

Antes de proceder ao pedido de registo, deverá ter o cuidado de efectuar pesquisa no site do INPI – [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt) e verificar o que não pode ser registado (o que existe e o que já se encontra prioritariamente protegido), de forma a poupar tempo e dinheiro.

No caso das patentes, dos modelos de utilidade e dos desenhos ou modelos tenha em conta se o que pretende proteger ou registar já foi objecto de algum tipo de divulgação ao público.

Deverá consultar a tabela de taxas, a qual é alvo de actualização anual.

## FORMALIDADES REGISTO

O pedido de registo é submetido a um exame formal e publicado, on-line, no Boletim da Propriedade Industrial. Segue-se um prazo para oposição de quem se sentir prejudicado com a eventual concessão, findo o qual o processo é submetido a um exame de fundo pelo INPI, sendo depois proferido um despacho de concessão (total ou parcial) ou de recusa. Concedida a protecção ou o registo, a sua manutenção depende do pagamento periódico de taxas.

## PRAZOS DE VALIDADE

Alguns direitos têm uma duração limitada, caindo depois no domínio público.

Marcas e outros sinais distintivos: 10 anos contados da data de concessão, sendo este período indefinidamente renovável;

Logótipos: registo válido por 10 anos a contar da data da respectiva concessão, renovável indefinidamente por iguais períodos;

Patentes: 20 anos contados da data do pedido;

Modelos de utilidade: 6 anos contados da data do pedido (prorrogável até 10 anos);

Desenhos ou modelos: 5 anos contados da data do pedido, renovável por iguais períodos até ao limite de 25 anos;

Para além da falta de pagamento das taxas de manutenção, os direitos podem caducar por outros motivos (por exemplo, renúncia do próprio titular).

## ENTIDADES DE PROTECÇÃO INTELLECTUAL

O GAPI- Gabinetes de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial, é a entidade que assegura a protecção da propriedade industrial, a nível nacional.

A OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual dedica-se ao desenvolvimento de um sistema de propriedade industrial equilibrado, que privilegie a criatividade, estimule a inovação e contribua para o desenvolvimento económico, ao mesmo tempo que salvaguarde o interesse público.

A OEP - Organização Europeia de Patentes é uma organização intergovernamental e conta com 35 estados membros.

O IHMI - Instituto de Harmonização do Mercado Interno é o organismo oficial para o registo de marcas e patentes da União Europeia.

Os titulares de direitos de propriedade industrial que se sintam lesados nos seus direitos podem conseguir punição dos infractores junto dos tribunais através de um processo-crime, apresentando uma queixa junto das autoridades competentes: a Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE), a Brigada Fiscal da Guarda Nacional Republicana (GNR) e o Ministério Público.

Adicionalmente, existe o ARBITRARE - Centro de Arbitragem para a Propriedade Industrial, Nomes de Domínio, Firmas e Denominações, a que é possível recorrer para dirimir quaisquer litígios relativos a matérias de propriedade industrial, nomes de domínio (.pt), firmas e denominações que não digam respeito a direitos indisponíveis e que, por lei especial, não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária. [www.arbitrare.pt](http://www.arbitrare.pt)

O processo que pode ser efectuado em português e/ou inglês, decorre online, tendo o prazo máximo de 6 meses para a sua resolução, salvo casos de grande complexidade. A decisão dos árbitros tem o mesmo valor de uma sentença de um tribunal comum de primeira instância e as custas são mais reduzidas que as custas num tribunal judicial.

## A MARCA

As marcas desempenham actualmente um papel fundamental em toda a actividade de um negócio, desde os recursos humanos ao desenvolvimento do produto, passando também pela quota de mercado e avaliação de clientes. São, indiscutivelmente, uma fonte de valor de negócio, pelo que é imperiosa a sua protecção.

A marca constitui um sinal distintivo, susceptível de representação gráfica, na medida em que serve para identificar uma determinada mercadoria ou serviço sobre o qual se exerce actividade económica com natureza comercial ou industrial. Assim, a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas), desenhos, números, sons, e forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que suficiente para distinguir os produtos e/ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.

O registo de marca confere o direito de propriedade e de uso exclusivo da marca para os produtos e serviços a que se destina, impossibilitando que um terceiro possa fazer uso dela sem o seu consentimento.

A "Marca na Hora" foi criada para simplificar o processo relacionado e reduzir os custos – INPI e Instituto de Registos e Notariado.

## LOGÓTIPO

Sinal adequado a identificar uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, podendo ser utilizado, nomeadamente, em estabelecimentos, anúncios, impressos ou correspondência.

Pode ser constituído por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente por elementos nominativos, figurativos ou por uma combinação de ambos.

## NÃO PODEM SER REGISTADOS:

Logótipos que possam causar um engano ao consumidor a respeito da natureza ou das características da entidade;

Logótipos compostos exclusiva ou essencialmente por elementos que des-

crevam a entidade, ou as suas características, ou por elementos que sejam usualmente empregues na linguagem do comércio.

## FORMALIDADES:

Pedido online (ou, se pretender submeter o pedido em papel, preencher o Formulário de “Pedido de Registo de Sinais Distintivos do Comércio” (M1), e Folha de Continuação (M2), disponibilizado pelo INPI).

Se o logótipo tiver uma componente figurativa é necessário anexar imagem e JPG online. Deverá apresentá-lo com as cores pretendidas e reivindicá-las no formulário de pedido.

O pedido é apresentado e submetido a exame formal e publicado, online, no Boletim da Propriedade Industrial, havendo um prazo para oposição de quem se sinta prejudicado com concessão do registo.

Decorrido o prazo de oposição (ou, se apresentada reclamação, findo o prazo de contestação), o processo é submetido a um exame substancial, sendo depois proferida decisão.

As decisões do INPI são susceptíveis de recurso para o Tribunal de Comércio de Lisboa, no prazo de dois meses após a publicação do despacho no Boletim da Propriedade Industrial.

As invenções podem proteger-se através de duas modalidades de propriedade industrial:

## PATENTES

Traduzem-se no direito que o seu titular tem de explorar exclusivamente o seu invento. Constituem uma nova solução para um problema técnico existente. Quaisquer invenções, em todos os domínios da tecnologia, quer se trate de produtos ou processos, bem como de processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidos, são susceptíveis de ser patenteadas.

## MODELOS DE UTILIDADE

Neste caso não é possível proteger invenções que incidam sobre matéria biológica ou sobre substâncias ou processos químicos ou farmacêuticos.

Podem ser objecto de patente ou modelo de utilidade, as invenções:

novas, que traduzam uma actividade inventiva e sejam susceptíveis de aplicação industrial.

## DESENHO OU MODELO

Quando se desenvolve um design inovador para determinado produto e se pretende obter um exclusivo sobre o mesmo, esta é a modalidade adequada para o proteger.

O desenho ou modelo protegem as características de um produto, como linhas, contornos, cores, forma e textura, ou os materiais do próprio produto ou da sua ornamentação.

Exemplos: Embalagens, layouts de apresentações de computador, elementos de sinalética, fontes de letra ou lettering.

## ENTIDADES REGULADORAS

Diário da República Electrónico

<http://www.dre.pt/>

Permite consultar legislação publicada em Diário da Republica

### Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)

[www.asae.pt](http://www.asae.pt)

Responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das actividades económicas nos sectores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora das mesmas.

### Turismo de Portugal, ip

<http://www.dgturismo.pt>

Permite consultar informação turística para além de acesso a indicações sobre formação, inspecção de jogos entre outras áreas de actuação e também legislação.

### Direcção-Geral da Empresa

[www.dgcc.pt](http://www.dgcc.pt)

Definição, execução, articulação e dinamização das políticas sectoriais para a indústria, comércio e serviços.

### Direcção-geral de Saúde

[www.dgs.pt](http://www.dgs.pt)

Permite consultar serviços, nomeadamente higiene e segurança alimentar na saúde pública, também os desenvolvimentos e aconselhamentos relativos à Lei do Tabaco ou outros temas actualizados.

### Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

[www.ishst.pt](http://www.ishst.pt)

Permite consultar todas as informações relacionadas com o serviço, obrigatório, de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.

### Inspecção-Geral do Trabalho

[www.igt.gov.pt](http://www.igt.gov.pt)

Permite, por exemplo, fazer o download de formulários úteis e obter informações relacionadas com as questões de Segurança no Trabalho.

### Instituto do Ambiente

[www.iambiente.pt](http://www.iambiente.pt)

Consegue-se aceder ao site da Agência Portuguesa do Ambiente e do Instituto dos Resíduos.

### Associação para Certificação de Produtos

[www.certif.pt/homepage](http://www.certif.pt/homepage)

Permite consultar indicações sobre certificação de produtos.

### Codex alimentarius

[www.codexalimentarius.net/web/index\\_en.jsp](http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp)

Acesso directo à versão inglesa do Manual de segurança Alimentar.

### Comissão Europeia

[http://ec.europa.eu/food/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/food/index_pt.htm)

Permite aceder a informações e documentos ao nível da Segurança dos Alimentos na Europa.

### Direcção-Geral do Consumidor

[www.consumidor.pt](http://www.consumidor.pt)

Portal do Instituto do Consumidor de apoio ao consumidor.

---

# IMPORTÂNCIA DE CRIAR EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

---

# 11

A discussão, cada vez mais acesa, em torno dos problemas climáticos e da possível escassez de recursos naturais, está muito mais próxima das grandes massas e das empresas dos países emergentes.

Os mercados passaram a estar sensíveis à pressão exercida pelas entidades com preocupações ambientais e por cientistas que vêm estudando esses fenómenos e que têm alertado para a possibilidade de um cataclismo climático de grandes proporções com possíveis consequências no nosso modo de vida e na própria continuidade da nossa espécie.

Assim sendo, para uma empresa ser sustentável para uma empresa, passou a ser um importantíssimo diferencial e uma possibilidade real de aumentar o seu lucro e potenciar a venda dos seus produtos para um público consumidor mais preocupado e mais atento a essa problemática.

Esse potencial de rentabilidade e de diferenciação não passou despercebido à maioria das empresas de nova geração, lideradas por gestores dotados de uma visão empreendedora.

A principal mudança de mentalidade nas empresas passa por começar a entender que as políticas e procedimentos que fazem uma empresa ser sustentável são muito mais do que simples devaneios de ecologistas fanáticos. Todas as empresas que estão sensibilizadas para uma postura pró sustentabilidade, concluíram que os seus custos operacionais diminuíram significativamente, que a sua imagem teve ganhos adicionais, que houve uma maior penetração nos mercados e, conseqüentemente, um aumento do volume de vendas.

## O FUTURO DE UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL

Acredita-se que em 2012, será obrigatória a imposição de metas de corte das emissões de gases do efeito estufa. Portanto, as empresas com este tipo de preocupações passam a ser uma referência nos seus ramos de actuação. Por outro lado, as que adiarem as mudanças para a última hora serão apenas "mais uma" na multidão de empresas que deverão actuar de forma igual.

A sustentabilidade é também uma questão estratégica. É fazer bem e trabalhar arduamente para promover o bem-estar geral na comunidade que usa os seus produtos e serviços. Assim, ser sustentável será a diferença entre a vida e a morte de uma empresa, num futuro cada vez mais competitivo e em busca de vantagens competitivas que a diferenciem da concorrência.

*Qual a importância de uma empresa ser sustentável? O que isso pode significar em matéria de lucro ou de penetração dos seus produtos no mercado? Quais as vantagens competitivas da sustentabilidade?*

# 12

## IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS START-UPS

*“A utilização da tecnologia pela tecnologia é infrutífera”.*

Sempre que se pretende dar corpo a um novo negócio, é particularmente importante implementar um sistema de informação e comunicação na empresa e, nesse campo, é indispensável o recurso às Novas Tecnologias.

Por outro lado, a análise de mercado da empresa é fundamental de forma a dar-se seguimento a um processo geral de elaboração de uma estratégia de marketing para a empresa. É impensável criar, na actual conjuntura, um negócio, sem analisar o mercado e sem definir uma estratégia de marketing que, numa fase final, irá sustentar as políticas de produto, preço, distribuição e comunicação.

A sociedade moderna está a produzir, a um ritmo alucinante, uma quantidade de novos conhecimentos e tecnologias, fruto da crescente evolução científica e de uma maior globalização. Nesta mudança, social e tecnológica, a informação, eficiente e precisa, assume um papel de destaque no desenvolvimento e sustentação das empresas.

No actual contexto de mercado, a informação tornou-se um recurso estratégico para qualquer empresa. Esta, para ser competitiva, é obrigada a saber utilizar e gerir a informação de forma a criar valor acrescentado e promover o desenvolvimento do negócio.

Conceitos como Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), Computador, Internet, Multimédia e muitos outros fazem parte da nossa realidade, a nível das empresas e mesmo a nível pessoal.

Contudo, a detenção da tecnologia, quer falemos de equipamentos quer de programas, não representa, em si mesma, uma vantagem competitiva para a empresa. De facto, a utilização da tecnologia pela tecnologia é infrutífera.

O que realmente faz a diferença é a forma como se conseguem aproveitar as funcionalidades disponibilizadas para criar uma maior eficácia e eficiência na realização das tarefas inerentes à gestão da empresa. Para tal, qualquer empresário necessita de conhecer as potencialidades das várias soluções tecnológicas disponíveis no mercado e dispor de alguns critérios que lhe permitam escolher as mais adequadas aos objectivos da empresa.

Por último, necessita de saber utilizá-las, não só nas tarefas já conhecidas, mas também para promover novas soluções de trabalho.

---

# PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

---

# 13

## SER PERSISTENTE NOS OBJECTIVOS QUE PROSSEGUE, NÃO DESISTINDO FACE A POSSÍVEIS OBSTÁCULOS.

### DE UMA FORMA GERAL TEMOS DOIS TIPOS DE EMPREENDEDORES: EMPREENDEDOR POR VOCAÇÃO

É o tipo de empreendedor que desde muito cedo demonstra uma vontade e um perfil pragmático, muito orientado para a transformação de ideias em negócios de sucesso. Normalmente, é filho de empreendedores/empresários ou foi influenciado por outros empreendedores que, desde muito cedo, o motivaram no sentido de estimular o desenvolvimento de novos projectos. Enquanto jovens, procuram participar em inúmeras actividades/projectos mais complexos (organização de eventos, associações, pequenos negócios etc..) e, regra geral, demonstram, desde muito cedo, competências de liderança e capacidade efectiva para assumirem riscos que mais tarde vão aplicar na gestão dos seus negócios. O percurso deste tipo de empreendedores tende a ser rápido, possuindo capacidade efectiva para resolver, eficientemente, os problemas que vão surgindo no exercício da sua actividade.

### EMPREENDEDOR POR NECESSIDADE

É um tipo de empreendedor que ao longo do seu desenvolvimento nunca se interessou muito pela iniciativa empresarial, mas que num dado momento da sua vida (porque herdou um negócio ou porque não arranja um emprego) teve de enveredar pelo caminho do empreendedorismo por conta própria. Este é um caminho especialmente, difícil para este tipo de empreendedor, pois terá que, num curto período de tempo, reunir todo um conjunto de competências que não possui e irá normalmente cometer mais erros do que o empreendedor por vocação, uma vez que está a traçar um percurso novo, para o qual lhe falta o saber e o saber fazer. Apesar destes constrangimentos, muitos empreendedores adaptam-se a essa nova realidade e acabam por se tornar empresários de sucesso. É igualmente neste tipo de empreendedores que se verifica o maior número de insucessos.

## SABER ENCONTRAR ALTERNATIVAS PARA SUPERAR PROBLEMAS.

Perante as inúmeras adversidades que terá de enfrentar diariamente, na execução normal da sua actividade, o empreendedor poderá assumir três posturas:

### POSTURA VISIONÁRIA/PREVENTIVA

É aquele empreendedor que planeia com rigor e monitoriza a implementação do seu projecto de forma a corrigir eventuais desvios. Este empreendedor é caracterizado por antecipar problemas, cenários e preparar com antecedência planos de resolução (Plano B). Este é, normalmente, um excelente empreendedor, com elevada probabilidade de sucesso nos seus projectos.

*“A mente do Empreendedor de sucesso é completamente o oposto da mente do empregado. Segue a paixão, em vez da pensão”.*

## POSTURA REACTIVA

É aquele empreendedor que só reage aos problemas e não tem a capacidade de os prever através dos habituais sinais que o mercado vai dando. Trata-se de uma postura com sérios riscos de insucesso associados, pois uma das condições que se exige ao empreendedor dos nossos dias, é que saiba antecipar situações de crise, de forma a poder intervir, profilaticamente, em vez de reagir após a constatação do problema;

## POSTURA PASSIVA

É aquele empreendedor que, por falta de perfil ou motivação, não tem capacidade ou condições mínimas para lidar e resolver os habituais problemas que surgem no normal exercício da sua actividade. Este é ,regra geral, um empreendedor condenado ao insucesso.

## TER VISÃO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

Um negócio, quando é criado, tem um prazo de validade definido, pelo que se exige ao empreendedor que tenha uma preocupação constante em identificar novas oportunidades de negócio, de forma a poder diversificar o leque de produtos e serviços que oferece e de forma a poder abrir novos mercados e conquistar novos clientes para o seu negócio. Um empreendedor de sucesso reserva uma parte considerável do seu tempo para visitar feiras, clientes, parceiros.

## TER CRITÉRIO NA APLICAÇÃO DE INVESTIMENTOS E POSTURA DE CONTENÇÃO DE CUSTOS.

Mais do que nunca, o dinheiro tornou-se caro e de difícil acesso. Neste sentido, é fundamental que o empreendedor efectue um planeamento rigoroso e contido dos seus investimentos, aposte na contenção de custos e reduza ao máximo as ineficiências e os desperdícios. Outra forma de maximizar despesa é celebrar parcerias estratégicas que lhe permitam atenuar custos fixos. Por exemplo, se tenho uma empresa de contabilidade, posso propor a uma empresa de limpeza que me assegure a limpeza da minha empresa, em troca de serviços de contabilidade. Também na contenção de custos a criatividade do empreendedor é fundamental e terá que motivar todos os colaboradores da empresa a assumirem pequenas medidas que representem poupança, como por exemplo desligar as luzes quando ninguém está no gabinete, não deixar torneiras abertas, não deixar equipamentos ligados, evitar o uso desnecessário de papel, etc.

## CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO

Uma das características fundamentais para que um empreendedor tenha sucesso é ter um perfil marcadamente comercial, reforçado por competências de negociação. Temos de entender que negociar é um processo dinâmico que envolve, pelo menos, duas partes e que resulta de um conjunto de cedências de parte a parte. Uma negociação bem-feita é aquela em que ambas as partes ficam satisfeitas com as condições acordadas. Muitos empreendedores, por falta de formação ou de competência, entendem que negociar é uma "guerra" que apenas uma parte pode ganhar. Quando esta situação se verifica, representa um sucesso imediato e um provável insucesso a curto/médio prazo, pois a outra parte, sentindo-se prejudicada, não voltará a negociar. Num processo de negociação, o empreendedor deverá entender que um cliente/parceiro satisfeito angaria gratuitamente muitos outros, mas um cliente/parceiro insatisfeito/enganado pode comprometer seriamente a imagem e o futuro de um determinado negócio. Neste sentido, exige-se ao empreendedor que tenha uma visão de médio e longo prazo, de forma a não cair na tentação de querer ganhar tudo de uma vez só.



## CAPACIDADE PARA ESCOLHER O SÓCIO CERTO E ESTABELEÇER PARCERIAS

Num negócio, a escolha de um sócio é um processo complexo, que deve merecer uma especial atenção do empreendedor. Este é um processo que pode determinar o futuro sucesso ou insucesso de um determinado negócio. Algumas recomendações para acertar na escolha de um sócio:

Evite fazer sociedades com membros da família – o exercício da actividade empresarial gera normalmente atritos e problemas, para os quais a proximidade familiar entre os sócios pode constituir um grave obstáculo para a resolução dos mesmos, uma vez que a intimidade familiar por vezes supera a visão pragmática do negócio. Nota: existem naturalmente casos de sucesso mas não recomendamos esta via;

Tente associar-se a uma pessoa que constitua uma mais-valia clara para o seu projecto (know-how, capacidade financeira, capacidade comercial, capacidade de gestão entre outras);

Investigue o histórico do seu potencial sócio, muitas vezes é fundamental estudar o passado para compreender o presente e evitar cometer erros que vão comprometer o seu futuro;

A escolha de um sócio ou parceiro deve ser encarada como se de um casamento se tratasse, pelo que deverá ser devidamente clarificada e, se possível contratualizada, indicando quais serão os deveres e as obrigações de cada sócio perante a sociedade;

Tal como num casamento, existe sempre uma grande probabilidade de a sociedade não resultar, devido a factores internos ou externos. Neste caso, deverá apelar-se ao bom senso dos sócios, de forma a conseguir negociar um acordo satisfatório para ambas as partes, tendo sempre como estratégia assegurar que a empresa e inerentes colaboradores sofram o mínimo com este processo.

Tente sempre manter os problemas que surjam entre os sócios/parceiros dentro do universo exclusivo da empresa, pois a fuga de informação nesta área pode passar uma imagem de instabilidade da empresa, para os clientes, fornecedores e parceiros, e comprometer o normal exercício da mesma, para além de poder dar argumentos à concorrência.

## CAPACIDADE PARA TRANSMITIR CONHECIMENTOS E DELEGAR COMPETÊNCIAS

Este é um dos grandes problemas dos empreendedores portugueses que, de uma forma geral, entendem que o “segredo é a alma do negócio”, pelo que apenas os empreendedores podem ter o know-how e a capacidade para decidir, o que provoca um inerente atraso nas decisões e poderá comprometer o sucesso da empresa. Numa empresa competitiva, é fundamental que a organização interna funcione, com deveres e responsabilidades muito claras, de forma a que todos os colaboradores entendam qual é o seu papel na organização, quais são os seus deveres e responsabilidades e quem decide o quê. Ao empreendedor, compete gerir/orientar a empresa no sentido de a fazer avançar. O empreendedor não pode nem deve ser o único decisor e terá, necessariamente, de delegar este poder em alguns dos colaboradores mais competentes e da sua confiança, que o apoiem no complexo processo de gestão de uma empresa, pois decidir é assumir responsabilidades. A informação deverá circular fluentemente entre os colaboradores da empresa e de dentro para fora, de forma a que não surjam dúvidas ou mal entendidos, sobre a estratégia da empresa e orientações dos responsáveis.

## EXECUTAR UM PLANO NEGÓCIOS COM RIGOR

O plano de negócio é uma ferramenta dinâmica que permite ao empreendedor ter um guia de orientação para poder implementar o seu projecto e tomar decisões ajustadas às necessidades do planeamento. O empreende-

dor de sucesso é aquele que, mediante as alterações que vão surgindo no mercado, consegue introduzir atempadamente correções no seu plano de negócios inicial, de forma a torná-lo exequível e no sentido de o ajustar à realidade em constante mutação. Neste sentido, podemos dizer que um plano de negócios só está fechado depois de executado.

## **CAPACIDADE DE TRABALHO, DE INOVAR E DE SE MANTER ACTUALIZADO NA ÁREA ONDE ACTUA**

Um empreendedor de sucesso é aquele que se mantém informado e formado, antecipando decisões estratégicas que lhe permitam andar mais à frente do que a demais concorrência. O mercado muda, os clientes mudam, as exigências mudam e o empreendedor tem de saber antecipar a mudança, ajustando os seus produtos/serviços constantemente, sem nunca esquecer de inovar ou pelo menos diferenciar.

## **SABER TRABALHAR EM EQUIPA E AVALIAR RISCOS INERENTES À ACTIVIDADE**

Uma das competências mais importantes de um empreendedor de sucesso, é a sua capacidade de trabalhar em equipa, delegando responsabilidades, de forma a que o processo de decisão não dependa exclusivamente de si. Este processo de decisão partilhada é fundamental para gerir de forma eficiente, reduzindo consideravelmente os riscos e as implicações negativas de uma determinada decisão. Neste sentido, uma empresa de sucesso, deverá ter uma comunicação interna fluente e organizada que permita apoiar as decisões tomadas pelos seus gestores.

---

# 14

## **10 ETAPAS PARA CRIAR UMA EMPRESA**

---

### **ETAPA 1**

*E, porque não, criar o seu próprio emprego ou empresa?*

#### **IDEIA**

O primeiro grande desafio com que se depara um empreendedor é a concepção da ideia. A primeira grande questão é: "Onde é que eu encontro uma boa ideia?". A fonte de inspiração pode ter várias proveniências: experiência profissional do promotor, necessidade de mercado constatada, hobbies, leitura de revistas, participação em feiras e viagens, podem gerar boas ideias. Para realizar a avaliação da minha ideia, deverei ser capaz de responder a várias questões, nomeadamente:

A ideia é inovadora ou pelo menos diferente do que existe?

A ideia é pertinente para mim e para os outros?

Conseguirei encontrar boas razões para que a minha ideia funcione?

Conseguirei encontrar boas razões para que a minha ideia não funcione?

Qual é o grande elemento diferenciador da minha ideia face às demais existentes no mercado?

Serão essas diferenças fundamentais para o sucesso do negócio?

Conseguirei por em prática, com alguma facilidade, a minha ideia?

Acredito, suficientemente, na minha ideia?

A quem se destina o meu produto/serviço?

Quem são os destinatários dos meus serviços/produtos?

Quem é a minha concorrência?  
Que preços irei praticar?  
Como vou financiar o meu projecto?  
Onde devo localizar a minha empresa?  
Há algum licenciamento especial para a actividade que pretendo desenvolver?  
Quem poderão ser os meus sócios?  
Devemos sempre atender ao facto de poder estar perante uma ideia inovadora e, como tal, devemos protegê-la.

Esta primeira fase poderá arrastar-se durante um ano ou mais. Contudo, poderão existir boas ideias que podem avançar num curto espaço de tempo. Para além de avaliarmos a ideia, será também necessário testar se o promotor tem perfil empreendedor. Para tal, devemos responder ao seguinte questionário.

É uma pessoa com iniciativa própria?  
Como é o seu relacionamento com as outras pessoas?  
É capaz de arriscar e assumir responsabilidades?  
Considera-se um líder?  
Considera-se uma pessoa organizada?  
É capaz de tomar decisões?  
Considera-se uma pessoa persuasiva?  
Considera-se uma pessoa persistente?  
Para além de estarmos perante uma boa ideia, será fundamental o promotor ter perfil para avançar com o seu negócio.

## TESTAR A IDEIA

O principal objectivo desta fase deve ser sedimentar a ideia. Nesta fase, deverá partilhar uma parte da sua ideia com pessoas da sua inteira confiança, no intuito de avaliar as potencialidades do seu negócio.

Nesta segunda etapa, em que os empreendedores partilham os seus planos futuros, poderá ser necessário recorrer aos serviços de um advogado.

Este estágio requer ajuda para manter a confidencialidade e para um levantamento dos requisitos legais a ter em conta. O principal risco é a quebra do sigilo. É perigoso que um empregador descubra que um dos seus empregados vai formar uma nova empresa, se ele ainda não estiver preparado para deixar o emprego. Poderá ser igualmente perigoso a ideia ser “roubada”, por exemplo, por outra pessoa que também esteja a pensar criar uma empresa.

Quando esta fase estiver concluída, já deverá ter sido elaborado o plano de marketing, havendo uma descrição do produto/serviço, o perfil do cliente a atingir, a dimensão do mercado, as políticas de distribuição e os preços.

## ENVOLVIMENTO DA EQUIPA

Esta é uma fase crucial na vida do empreendedor. É aqui que se começam a distinguir aqueles que agem por instinto daqueles que efectivamente acreditam e querem avançar com o sonho de ser empresário.

Nesta etapa, o promotor deve comprometer-se e tentar envolver toda a equipa (sócios) que vai fazer parte do projecto. A pressão a que todos irão estar sujeitos irá fazer com que os mais incrédulos desistam. Neste momento, ainda não estamos a debater os recursos humanos que irão constituir a empresa.

Caso o promotor não tenha formação específica na área, deverá munir-se de parceiros ajustados às lacunas e necessidades que possa sentir. Toda esta equipa irá partilhar a maior parte dos lucros e estar directamente envolvida nas apresentações e negociações.

As decisões definitivas e os apertos de mãos firmes, são os melhores resultados da terceira fase. Agora, o empreendedor tem uma equipa comprometida e entusiasmada para liderar, e todos partilham a mesma visão do negó-

## ETAPA 2

## ETAPA 3

cio e ambição. Será fundamental este entendimento, para que futuramente não existam incompatibilidades e rupturas na gestão corrente do projecto.

## ETAPA 4

### ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

É aqui que as ideias dos empreendedores são passadas para o papel, através da elaboração deste documento. Tomam-se decisões importantes, descartam-se ideias e discutem-se estratégias.

O plano de negócios é um documento que sistematiza a informação sobre a ideia de negócio, estabelecendo como se pretende implementá-la e quais os resultados que se espera obter no futuro.

É essencial para a estruturação e defesa de uma ideia de negócio. É vital para gerir o negócio. É um documento que traduz a estratégia que queremos implementar na empresa e que será a base da vida desta.

O sucesso da implementação do projecto começa com um bom Plano de Negócios. Enquanto ferramenta de comunicação, o plano é utilizado para atrair investimento, funcionários e parceiros empresariais estratégicos.

Enquanto ferramenta de gestão, ajuda a monitorizar a evolução da empresa, através dos desvios encontrados face às previsões iniciais.

Enquanto ferramenta de planeamento, orienta-nos pelas várias fases da empresa. Em suma, identifica dificuldades e obstáculos. Evita erros e cria alternativas.

Devemos assegurar que este documento seja de fácil leitura, mas com aspecto profissional, que evidencie a qualidade da equipa afecta ao projecto, refira os riscos do negócio, apresente projecções realistas. O plano de negócios deve ser elaborado de forma positiva, demonstrando confiança e capacidade de persuasão.

Para que o plano seja fiável, devemos ter em mente as seguintes preocupações:

- Ter cuidado especial com os pressupostos em que este assenta;
- Não ser excessivamente optimista sob pena de se tornar irrealista;
- Ter sempre em conta planos alternativos aos propostos, para podermos fazer face a imprevistos.

Normalmente, um plano de negócios contém a seguinte informação:

Sumário executivo – Capítulo mais importante do plano, pois ele irá conter o resumo de todo o projecto, onde irá estar patente a mensagem mais poderosa e persuasiva;

Apresentação da empresa – Deverá conter o nome, forma jurídica, localização, historial e missão da empresa;

Análise do produto ou serviço – Descrição dos produtos ou serviços, bem como os pontos de diferenciação face à concorrência;

Análise do mercado – Descrição da diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa em face dos existentes no mercado;

Estratégia de mercado – Delinear a estratégia global de marketing, definir a política de preços e vendas, definir os canais de distribuição e comunicação;

Projecções financeiras;

Avaliação do projecto;

Perfil da gestão.

Nesta fase, recomendamos o apoio de consultores, advogados, empresas de contabilidade certificadas e bastante tempo para que possa daqui sair um documento que permita aferir a viabilidade do negócio, tanto económica, como financeiramente.

## ETAPA 5

### CONSTITUIR A EQUIPA DE DIRECÇÃO

Nesta etapa, o plano de negócios e a avaliação do projecto já estão feitos e, como tal, já temos razões suficientes para avançar com o processo.

É imperioso definir quais os recursos humanos necessários à prossecução dos objectivos da empresa.

Há várias formas de constituir a equipa. A mais simples, mas também mais cara, passa por recorrer a uma empresa de recrutamento. Este método é utilizado quando há orçamento suficiente e, especialmente, quando os em-

preendedores necessitam de um director-geral, um cargo importante que nem sempre é pretendido pelos fundadores da empresa.

Quando os empreendedores não dispõem de capital suficiente para recorrer a estes serviços, a estratégia “boca a boca” é uma boa aposta para transmitir a notícia de que há um empreendedor à procura de uma equipa. A imprensa também pode ter um papel fundamental, especialmente se a futura empresa conseguir conquistar as atenções dos jornais locais, merecendo destaque editorial a propósito da sua constituição. O empreendedor pode aproveitar a oportunidade para dar conta da sua necessidade de completar a equipa de direcção. A eventualidade de atrair a atenção de potenciais investidores de capital de risco confere importância acrescida a esta promoção.

## **CAPTAÇÃO DO CAPITAL INICIAL**

Nesta fase, é necessário aferir como vai ser financiado o projecto. Caso não detenha capital próprio, o promotor da empresa necessita de uma estratégia para atrair os investidores. A grande maioria das empresas recorre a financiadores externos.

Assim sendo, a empresa deverá estar preparada para defender o seu projecto junto das várias instituições que poderão estar potencialmente interessadas em conceder crédito ou mesmo em tornar-se sócias, temporariamente.

O financiamento é fundamental para qualquer empresa, nessa medida é necessário saber exactamente qual o montante das necessidades de capital, para que o projecto não possa ser alvo de estrangimentos futuros, decorrentes de um mau planeamento inicial.

A importância do plano de negócios é uma evidência. Será um dos meios de persuasão. É imperioso que este documento seja fiável e consiga captar os investidores. Depois de ultrapassada esta fase, podemos concluir que estamos a um passo de poder criar a nossa empresa.

## **ENCONTRAR O LOCAL IDEAL PARA A SUA EMPRESA**

A localização da empresa não é indiferente ao seu sucesso e faz toda a diferença. Podemos ter várias alternativas, tendo em conta a actividade que a empresa vai desenvolver.

Se pretendermos ter um local físico para a nossa empresa, numa primeira fase, podemos recorrer aos diversos centros empresariais localizados a nível nacional ou, em alternativa, recorrer a um consultor imobiliário para podermos ter acesso célere a todo um conjunto de espaços disponíveis para o desenvolvimento da actividade em causa. Caso a actividade a desenvolver pela empresa não careça de um espaço físico, podemos ainda recorrer a incubadoras virtuais.

De salientar que a escolha do local vai ter repercussões a todos os níveis. Se estivermos em face de uma renda com um custo elevado, um compromisso de arrendamento excessivamente alongado, uma área desajustada, uma má localização, todas estas situações têm repercussões na actividade corrente da empresa.

## **CONSTITUIÇÃO LEGAL DA EMPRESA.**

Actualmente, poderá constituir a sua empresa online ou dirigir-se a um CFE – Centro de Formalidades de Empresas.

Podemos ter em conta três opções:

- Empresa na Hora;
- Constituição de Empresa por Documento Particular;
- Constituição de Empresa por Escritura Pública.

## **ETAPA 6**

## **ETAPA 7**

## **ETAPA 8**

### 1. Empresa na Hora:

Escolha da denominação da firma a partir de uma lista de nomes já previamente validados (Bolsa de Nomes de Firmas) ou apresentação de um certificado de admissibilidade de firma com o nome que escolheu previamente e foi alvo de aprovação e validação pelo RNPC;

Escolha de um dos modelos de pacto social – previamente aprovados e disponíveis nos balcões de atendimento ou Website;

Depósito do capital social no momento da constituição da empresa ou nos 5 dias úteis posteriores;

Declaração de início de actividade, feita imediatamente em impresso próprio da DGCI (três vias: duas assinadas pelo TOC e uma assinada por funcionário da conservatória) ou nos 15 dias posteriores;

Comunicação à Inspeção Geral Trabalho, inscrição oficiosa da sociedade na Segurança Social e Cadastro Comercial (quando aplicável);

Contacto: [www.empresanahora.mj.pt](http://www.empresanahora.mj.pt)

### 2. Constituição de empresa por documento particular:

Início de actividade e inscrição na segurança social.

### 3. Constituição de Empresa por Escritura Pública:

Registo Comercial, Início de Actividade e Inscrição na Segurança Social.

Através dos CFE – Centros de Formalidades de Empresas, existe uma maior simplificação, celeridade e concentração de serviços num único espaço, a saber:

RNPC;

Cartório Notarial;

Gabinete de Apoio ao Registo Comercial;

Direcção Geral dos Impostos;

Centros Regionais da Segurança Social;

Instituição de Crédito (Caixa Geral Depósitos);

Posto de Atendimento da “Empresa na Hora”;

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

No Centro de Formalidade de Empresas, podemos dispor de três opções:

Opção 1 – Empresa na Hora. Nesta situação, é necessária a declaração de início de actividade, escolha da denominação da empresa via bolsa, isto é, da listagem prévia disponibilizada pelo organismo em causa ou certificado prévio.

Opção 2 – Esta opção é a que envolve a maior burocracia, pois estamos perante a necessidade de uma escritura pública, registo comercial, declaração de início de actividade e inscrição na segurança social.

Opção 3 – Trata-se da forma mais simplificada, pois somente é exigido um documento particular, a declaração de início de actividade e a inscrição na segurança social.

No contrato de qualquer tipo de sociedade, devem constar:

Nomes e dados de identificação dos sócios;

Tipo de sociedade;

Objecto social;

Sede da sociedade;

Capital social, prestações suplementares e suprimentos;

Quota de capital e natureza da entrada de cada sócio.

Podemos optar por três tipos de sociedades (as mais frequentes):

#### 1 - Sociedade Unipessoal por Quotas

Este tipo de sociedade é constituída por um único sócio, pessoa singular ou colectiva, que é titular da totalidade do capital social. O capital social é livremente definido pelo sócio único, de acordo com as capacidades financeiras e tendo em consideração os recursos necessários ao desenvolvimento da actividade.

A firma destas sociedades deve ser formada pela expressão "Sociedade Unipessoal " ou pela palavra "Limitada" ou pela abreviatura "Lda."

Os valores nominais das quotas subscritas pelos sócios podem ser diversos, mas nunca de valor inferior a €1,00;

O sócio único de uma Sociedade Unipessoal por Quota pode transformar esta sociedade em sociedade plural através da divisão e cessão da quota ou do aumento de capital social por entrada de um novo sócio.

Só o património social responde pelas dívidas da sociedade.

#### 2 - Sociedade por Quotas

Neste tipo de sociedades, o capital social está dividido em quotas. Os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. O capital social é livremente definido pelos sócios da empresa, de acordo com as capacidades financeiras dos mesmos e tendo em consideração os recursos necessários ao desenvolvimento da actividade.

Os valores nominais das quotas subscritas pelos sócios podem ser diversos, mas nunca de valor inferior a € 1,00 por sócio. Não são admitidas contribuições de indústria. A firma desta sociedade deve ser formada, com ou sem sigla, pelo nome ou firma de todos, mas em qualquer caso concluirá pela palavra «Limitada» ou pela abreviatura «Lda.». Nenhum valor das quotas pode ser inferior € 2,00 (por quotas/2 sócios). Só o património social responde pelas dívidas da sociedade.

#### 3 - Sociedade Anónima

Na Sociedade Anónima o capital é dividido em acções e cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das acções que subscreveu.

A sociedade Anónima não pode ser constituída por um número de sócios inferior a cinco, salvo disposição legal em contrário.

A firma desta sociedade será formada, com ou sem sigla, pelo nome ou firma de um ou alguns dos sócios ou por uma denominação particular, ou pela reunião de ambos esses elementos, concluindo pela expressão «Sociedade anónima ou pela abreviatura «S.A.».

O capital social e as acções devem ser expressos num valor nominal (mínimo de 1 cêntimo) e as acções não podem ser emitidas por valor inferior ao seu valor nominal.

O valor nominal mínimo do capital é de € 50.000. Não são admitidas contribuições de indústria.

Por último, podemos ainda optar por:

**Empresário em Nome Individual:**

Este tipo de empresário, pode exercer a sua actividade na área comercial (no sentido económico), industrial, de serviços ou agrícola;

Responde ilimitadamente perante os credores pelas dívidas (incluindo dívidas fiscais e no caso de falência) contraídas no exercício da sua actividade;

Não existe separação entre o seu património pessoal e o património afecto à própria sociedade;

Para exercer a sua actividade, correctamente, precisa de se inscrever na respectiva Repartição de Finanças, declarando início de actividade;

A firma será constituída pelo nome completo ou abreviado do comerciante e poderá ou não incluir uma expressão alusiva à sua actividade;

Não é exigido capital mínimo nem contrato social.

#### Principais BALCÕES DE ATENDIMENTO

CFE -Delegação RNPC  
Exponor-Feira Internacional do Porto, Portaria -C  
PORTO  
4450-167 PORTO  
22 9994016  
22 9994013

CFE -Cartório Notarial  
Exponor-Feira Internacional do Porto, Portaria -C  
PORTO  
4450-617 PORTO  
22 9994025  
22 9994015

CFE -Gabinete de Apoio ao Registo Comercial  
Exponor-Feira Internacional do Porto, Portaria -C  
PORTO  
4450-167 PORTO  
22 9994022  
22 9994014  
COIMBRA  
3020-053 COIMBRA  
239 499700  
239499717

CFE -Cartório Notarial  
Rua Coronel Veiga Simão -Complexo Tecnológico  
COIMBRA  
3020-053 COIMBRA  
239 499705  
239499717

CFE -Gabinete de Apoio ao Registo Comercial  
Rua Coronel Veiga Simão -Complexo Tecnológico  
COIMBRA  
3020-053 COIMBRA  
239 499700  
239499717

CFE -Cartório Notarial  
Rua Coronel Veiga Simão -Complexo Tecnológico  
COIMBRA  
3020-053 COIMBRA  
239 499705  
239499717



CFE -Gabinete de Apoio ao Registo Comercial  
Rua Coronel Veiga Simão -Complexo Tecnológico  
COIMBRA  
30-053 COIMBRA  
239 499700  
239 499715

CFE -Delegação RNPC  
Avenida Columbano Bordalo Pinheiro, 86  
LISBOA(I)  
1099-063 LISBOA  
21 7232300  
21 7232395

CFE -Cartório Notarial  
Avenida Columbano Bordalo Pinheiro, 86  
LISBOA (I)  
1099-063 LISBOA  
21 7232300  
21 7232395

CFE -Gabinete de Apoio ao Registo Comercial  
Avenida Columbano Bordalo Pinheiro, 86  
LISBOA(I)  
1099-063 LISBOA  
21 7232300  
21 7232395

CFE -Delegação RNPC  
Rua da Junqueira, 39 -39 A  
LISBOA(II)  
1300-342 LISBOA  
21 3615419  
21 3615427

CFE -Gabinete de Apoio ao Registo Comercial  
Rua da Junqueira, 39 -39 A  
LISBOA(II)  
1300-342 LISBOA  
21 3615441/2  
21 3615440

## RECRUTAMENTO DOS COLABORADORES

Se sobreviveu a todas as fases anteriores, está de parabéns e deverá iniciar o processo de recrutamento dos colaboradores, para operacionalizar o seu negócio.

Neste momento, já deverá ser capaz de aferir o número de pessoas que terá que recrutar para desenvolver a sua actividade. Deverá começar com um reduzido número de trabalhadores e apostar por fazer um recrutamento posterior, quando o negócio estiver no estádio mais avançado, tendo em conta a expansão da empresa.

É fundamental, rodear-se de pessoas competentes e com espírito de iniciativa. Se não tem formação ou experiência numa determinada área deverá munir-se de técnicos especializados e que possam aportar ao projecto uma mais-valia.

## ETAPA 9

# ETAPA 10

## INICIO DE ACTIVIDADE.

Chegou o momento de iniciar a actividade da empresa. Deverá estar ciente que todos os pormenores estão operacionais para avançar com o negócio.

Faça tudo para respeitar o timing que definiu para arrancar a actividade, começar com atrasos é um mau começo e passa uma péssima imagem aos seus potenciais clientes.

Os sistemas de gestão deverão estar bem definidos, bem como as áreas de controlo de qualidade, contabilidade e outras.

Nesta fase, deverá promover a empresa, estabelecendo campanhas de publicidade.

Os colaboradores deverão estar informados sobre a forma de actuar e sobre os objectivos a atingir. Nunca é demais lembrar que todos os colaboradores, que lidam directamente com o exterior, são responsáveis por passar uma boa imagem da sua empresa.

Leve sempre a empresa consigo para onde for, pois a publicidade nunca em excesso e o poder do “boca a boca”, é uma ferramenta poderosa de comunicação.

Nos últimos anos as actividades de franchising têm aumentado significativamente. Tal deve-se ao facto de estarmos em presença de um negócio com enorme flexibilidade, na medida em que está ao serviço de todos os sectores económicos. Por outro lado, os negócios em franchising são extremamente aliciantes e apelativos ao potencial empresário, uma vez que a força da imagem de marca, sendo uma evidência dos nossos dias, torna o risco mais limitado do que o habitual na criação de um negócio deste tipo. Além disso, por detrás destes negócios há sempre uma experiência acumulada, um know-how adquirido, o que dá algumas garantias de sucesso ao potencial empresário.

Um processo desta natureza deve implicar um acompanhamento permanente de um jurista entendido na matéria tendo em vista um auxílio nas negociações do contrato, porque há cláusulas susceptíveis de negociação. É essencial ter em consideração que este tipo de contratos não está regulamentado no nosso regime jurídico, pelo que há liberdade contratual entre as partes e uma margem de negociação, desde que dentro dos limites da lei e dos princípios da boa-fé.

Pese embora todos estes factos favoráveis, o empresário que está a pensar investir num negócio em franchising, deverá ponderar alguns aspectos fundamentais antes de tomar a decisão final. Desde logo, é essencial:

1. Fazer uma auto-análise do seu perfil, enquanto gestor do investimento, o qual tem, necessariamente, que possuir, para além da capacidade de investimento e de gestão do negócio, vocação e demonstrar empenho na concretização do mesmo;
2. Recomenda-se, igualmente, que a decisão de avançar para um negócio com estas características seja feita de forma prudente e gradual, procedendo-se a um estudo de mercado, decidindo-se o local onde se vai implantar o negócio, como também definindo-se qual é o potencial cliente;
3. Avaliar o nível de vida da população é também um factor a considerar uma vez que o tipo de produtos e/ou serviços a prestar deverá ter como elemento determinante o rendimento do público – alvo, isto é, os locais onde é economicamente lucrativo abrir um ponto de venda. Por isso, é frequente avançar-se, inicialmente, para a criação de uma loja piloto cujo objectivo principal é o de testar e provar a validade do conceito do negócio antes do início do processo de contratação de franchisados e da própria rede.

Em suma, o sucesso de um negócio deste tipo implica uma selecção dos franchisadores visando a criação de uma rede franchisada devidamente estruturada. O factor de multiplicação da rede passa necessariamente por uma definição da área de concessão a licenciar, constituindo um factor determinante de sucesso na planificação da rede. A avaliação do mercado potencial, bem como a determinação do consumidor e mercado alvo, são essenciais para o desenvolvimento da empresa. Por outro lado, deverá proceder-se à determinação da área de influência vital da unidade franchisada – tipo e à definição das condições e dos locais em que é economicamente lucrativo abrir um novo ponto de venda. São estes factores que permitem avaliar a dimensão da rede e o número de unidades a franquiar que conduzem à comercialização do franchising.

*“Os negócios em franchising são extremamente aliciantes e apelativos ao potencial empresário, uma vez que a força da imagem de marca, sendo uma evidência dos nossos dias, torna o risco mais limitado do que o habitual na criação de um negócio deste tipo”*

A zona de exclusividade é outro ponto fundamental no âmbito do contrato de franchising, devendo estar devidamente identificada no contrato de franchising. O território da exclusividade é um aspecto onde, habitualmente, há margem para negociar. O grau de protecção territorial conferido ao franchisado deve ser proporcional ao montante de investimentos que este tem de suportar. Logo, a grau de exclusividade garantido ao franchisado serve, também, para garantir a recuperação dos investimentos suportados pelo franchisado. Esta cláusula, consagrada a favor do franchisado, tem uma função económica.

Se o franchisador deixar em aberto no contrato a possibilidade de conceder uma franquia concorrente, na mesma zona onde se desenvolve a sua actividade, tal diminui consideravelmente a sua potencial clientela, na medida em que a sua capacidade de atrair clientela e manter a clientela ficam reduzidas a metade.

## O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES - FRANCHISADOR/ FRANCHISADO

O sucesso de um negócio em regime de franchising passa, igualmente, pela selecção de franchisadores tendo em vista a criação de uma rede franchisada devidamente pensada e estruturada.

Será essencial para o empresário/ franchisado definir as regras e clarificar responsabilidades junto do franchisador antes de optar por um negócio com estas características. Isto porque o empresário/ franchisado quando integra uma rede de franchising depende da experiência acumulada do franchisador, da notoriedade da marca e da própria rede, o que condiciona muitas vezes a sua capacidade negocial.

O franchisador concede o direito de exploração de uma empresa (conceito de negócio) e estabelece o dever de o franchisado, aquando do uso, respeitar o conceito definido para a empresa e assumir a título de contrapartida financeira o pagamento de direitos de entrada e possíveis royalties.

O Know-How transmitido e concedido pelo franchisador garante ao franchisado o seu uso e fruição, mas responsabiliza-o, também, pela sua utilização, uma vez que este último deverá sempre salvaguardar os conhecimentos adquiridos e nunca transmiti-los, nem divulgá-los a redes concorrentes, isto durante os períodos pré-contratual, contratual e pós-contratual. Assim, verificamos que subjacente ao negócio de franchising há princípios a acautelar, devendo as partes respeitar a conservação da identidade e reputação comuns da rede, bem como agir sempre com lealdade e boa-fé, privilegiando o contacto, diálogo e negociação directas na resolução de eventuais conflitos. E uma vez que estamos na presença de um contrato de natureza atípica, isto é não regulamentado, deverá haver uma maior preocupação em estabelecer cláusulas precisas e elucidativas das regras de funcionamento do mesmo.

Resumindo, existe um fim comum entre franchisador e franchisado, o qual passa por organizar a forma de colocação no mercado dos bens ou serviços fornecidos. Estamos, por isso, em face de uma actividade concertada e de total cooperação, na medida em que ambas as partes participam nos resultados obtidos. O franchisado através da percepção do lucro e o franchisador, não só através do recebimento de royalties, mas também beneficiando da própria valorização da imagem de marca. E esta cooperação passa também pela transmissão de saber – fazer (know-how) do franchisador ao franchisado, o que permite à marca atingir uma notoriedade e manter uma reputação.

Num contrato de franchising há, por isso, o envolvimento de duas partes, o franchisador e o franchisado, o que implica a existência de direitos e obrigações para cada uma delas. Assim, também num negócio desta natureza é preciso que o contrato seja explícito, que as cláusulas que vão servir para o seu correcto funcionamento sejam claras e que as condições em que o mesmo se vai processar, nomeadamente a previsão de uma possível rescisão do contrato, estejam devidamente acauteladas. É essencial que aquilo que

foi acordado e prometido entre as partes esteja previsto no contrato, como também é imprescindível que o local onde vai explorar o franchising esteja devidamente identificado no âmbito do contrato.

Um contrato de franchising deve também incluir as condições de pagamento, não só ao nível dos encargos fixos (direitos de entrada, royalties), como também no que diz respeito às mercadorias.

## A MARCA

No âmbito de um contrato de franchising, a marca constitui um dos elementos postos à disposição dos franchisados, uma vez que esta constitui um dos sinais que agrega maior número de clientela e que tem maior impacto no mercado e junto do consumidor, em particular. Uma marca bem estruturada e com um conceito bem definido constitui uma garantia de êxito comercial para eventuais franchisados. O facto de, nos últimos anos, haver um avanço considerável ao nível da defesa dos consumidores faz com que para estes haja uma necessidade crescente em sentir segurança na obtenção de produtos e/ou serviços e em conhecer os mesmos.

Para o consumidor, o sistema pode trazer notável qualidade e garantir homogeneidade, porque este sabe que será tratado como se estivesse a lidar com o próprio franchisador. Assim, o consumidor pode beneficiar de produtos de maior qualidade a preços mais reduzidos. Por outro lado, existe um factor de multiplicação dos pontos de venda de produtos e prestação de serviços, o que constitui uma vantagem para o consumidor, na medida em que aumenta o seu leque de opções.

A salvaguarda da imagem de marca deve constituir uma preocupação permanente da rede, na medida em que o mau comportamento de um dos elementos repercute-se negativamente nos outros franchisados e, conseqüentemente, reflectir-se-á no consumidor. Neste sentido, qualquer franchisado tem o direito de exigir ao franchisador que reaja e actue para salvaguarda da imagem de marca, sob pena de a mesma se desvalorizar.

## CONCEITOS E TERMOS UTILIZADOS NO ÂMBITO DE UM CONTRATO DE FRANCHISING

### CONTRATO DE FRANCHISING

Licença de uso de marca no estabelecimento, nas vendas, na propaganda, mas também uma licença de know-how técnico, comercial e de exploração de produtos e/ou serviços concedida pelo franchisador ao franchisado.

### FRANCHISADOR

Empresa que concede os direitos de utilização da marca e exploração da mesma através da transferência de toda a sua experiência e conhecimentos para terceiros.

### FRANCHISADO

Empresa que compra o direito para abertura de uma loja/ unidade individual.

### ROYALTIES

Prestação periódica que se traduz numa percentagem sobre a facturação, pelo uso contínuo da marca, pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador.

### DIREITOS DE ENTRADA

Prestação inicial que se paga no momento de adesão à rede, normalmente

na data da assinatura do contrato. Trata-se de uma espécie de jóia que se paga como contrapartida pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo facto de adquirir o direito de uso da marca. Taxas de Publicidade – Contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia.

#### KNOW-HOW

Experiência técnica acumulada e conhecimento adquiridos que permitem um saber – fazer.

#### LOJA/UNIDADE PILOTO

Constitui a unidade organizacional e central de vendas, de funcionamento da rede, que é dirigida pelo franchisador. Serve para testar o conceito de negócio.

#### PACKAGE DEAL

Manuais de operações.

#### 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.

### ENTIDADES DE REFERÊNCIA

Associação Portuguesa de Franchising – APF  
Rua Viriato, 25, 3º  
1050-234 Lisboa  
Telefones: 213192938 / 213192939  
[www.apfranchise.org.pt](http://www.apfranchise.org.pt)

Autoridade da Concorrência  
Av. Laura Alves, 4, 7º  
1050-138 Lisboa  
Telefones: 217802470/ 217802471  
[www.autoridadeconcorrenca.pt](http://www.autoridadeconcorrenca.pt)

Instituto de Informação em Franchising – IIF  
Rua Bernardo Lino, 48, 4º  
1150-077 Lisboa  
Telefones: 210334455/ 210334411  
[www.infofranchising.pt](http://www.infofranchising.pt)

Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
Campo das Cebolas  
1149-035 Lisboa  
Telefones: 218818100/ 218869859  
[www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)

Esta informação pretende contribuir para o esclarecimento de todos os que pensam enveredar pelos negócios de franchising, em particular os jovens empresários, que têm nos seus horizontes iniciar e desenvolver actividades neste âmbito e que, muitas vezes, na tentação de ingressarem no mundo dos negócios e deslumbrados com as cadeias de franchising conhecidas e com uma marca consolidada, ignoram e desconhecem o conteúdo que deve estar subjacente a este tipo de contratos, bem como as cláusulas que dele devem constar. Não basta, por isso, ter iniciativa e capacidade empreendedora se não houver uma informação pré-contratual elucidativa da forma de funcionamento de um contrato de franchising.

## 1 - QREN – QUADRO REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL

### A) SISTEMA DE INCENTIVOS À QUALIFICAÇÃO PME

#### OBJECTIVOS

Promover a competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença activa das PME no mercado global.

#### MODALIDADES DO PROJECTO

Projecto Individual, apresentado por uma PME.

Projecto conjunto, apresentado por uma entidade pública ou associação empresarial ou entidade do SCT.

Projecto de cooperação, apresentado por uma PME ou consórcio liderado por PME.

Projecto simplificado de inovação – VALE INOVAÇÃO, apresentado por uma PME para aquisição de serviços de apoio à inovação, a entidades do SCT.

#### TIPOLOGIA DE INVESTIMENTOS

Propriedade industrial; criação, moda e design;

Desenvolvimento e engenharia de produtos, serviços e processos;

Organização e gestão e tecnologias de informação e comunicação;

Qualidade; ambiente; inovação; diversificação e eficiência energética; economia digital; comercialização e marketing;

Internacionalização; responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho; Igualdade de oportunidades;

#### ÂMBITO SECTORIAL

Indústria; energia; comércio; turismo; transportes e logística; serviços; construção (CAE 412, 42 e 43).

#### CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE DO PROMOTOR

Autonomia financeira (capitais próprios/ activo líquido) superior a 15%.

Se a empresa tiver menos do que 6 meses, o financiamento do projecto será com capitais próprios, correspondentes a 20% das despesas elegíveis;

A empresa deverá estar legalmente constituída e licenciada;

Situação regularizada perante Fisco e Segurança Social;

A contabilidade deverá estar organizada;

Situação económica e financeira equilibrada;

Deverão estar assegurados os recursos humanos e físicos para desenvolver o projecto.

*“Inicialmente é necessário determinar o capital necessário para a criação da empresa, o qual vai depender do volume de investimento que precisa de realizar e da necessidade de iniciar a actividade com uma estrutura financeira minimamente equilibrada. As insuficiências de capital conduzem, quase sempre, a prazo, ao colapso da empresa”.*

## CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE DO PROJECTO

Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, com excepção de adiantamentos (até 50% do custo aquisição) e estudos prévios, desde que realizados há menos de 1 ano; As fontes de financiamento deverão estar asseguradas;

O prazo máximo de execução do projecto é de 2 anos;

A despesa elegível mínima é de 25 000 euros;

Deverá comprovar a viabilidade económico-financeira e contribuir para a melhoria da competitividade da empresa.

## NATUREZA DOS INCENTIVOS

Trata-se de um incentivo não reembolsável, cuja taxa base máxima de incentivo a conceder é de 40%, podendo ainda beneficiar de algumas majorações.

## B) SISTEMA DE INCENTIVOS À INOVAÇÃO

### OBJECTIVOS

Promover a inovação no tecido empresarial, pela via da produção de novos bens, serviços e processos, que suportem a sua progressão na cadeia de valor.

Reforçar a orientação das empresas para os mercados internacionais.

Estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento.

### TIPOLOGIA DE INVESTIMENTOS

Inovação de produto, isto é, produção de novos ou significativamente melhorados bens e serviços.

Inovação de processo, isto é, opção de novos, ou significativamente melhorados, processos e métodos de fabrico, de logística e distribuição, organizacionais ou de marketing.

Actividades de elevado valor acrescentado, isto é, expansão de capacidades de produção em actividades de alto conteúdo tecnológico ou com procuras internacionais dinâmicas.

Empreendedorismo qualificado que se traduz na criação de empresas ou actividades nos primeiros três anos de desenvolvimento, dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam actividades em sectores com fortes dinâmicas de crescimento.

Criação de unidades de produção com impacto ao nível do produto, exportações e emprego.

Introdução de melhorias tecnológicas com repercussão ao nível da produtividade, do produto, das exportações, do emprego, da segurança industrial ou da eficiência energética e ambiental.

### ACTIVIDADES ECONÓMICAS ELEGÍVEIS

Indústria – da CAE 05 à 33;

Energia (só actividades de produção) – CAE 35;

Comércio (só para PME) – CAE 45 a 47;

Turismo – CAE 55, 561, 771 e 791 e, desde que declaradas de interesse para o Turismo, as CAE 77210, 90040, 91041, 91042, 93110, 93192, 93210, 93292, 93293, 93294 e 96040.

Transportes e logística – CAE 52, 493 e 494;



Serviços – CAE 37 a 39, 58, 59, 62, 63, 69, 70 a 74, 77 com exclusão do grupo 771 e da subclasse 77210, 78, 80 a 82, 90 com exclusão da subclasse 90040, 91, com exclusão das subclasses 91041, 91042 e 95, nos grupos 016, 022, 024 e 799 e na subclasse 64202.

### REQUISITOS DO PROMOTOR

Autonomia financeira (capitais próprios/ activo líquido) superior a 15%, no caso das PME e 20% para grandes empresas.

Empresa legalmente constituída e licenciada.

Situação regularizada perante Fisco e Segurança Social.

Contabilidade organizada.

Situação económica financeira equilibrada.

Assegurar os recursos humanos e físicos para desenvolver o projecto.

Empresa licenciada para o exercício da actividade.

### REQUISITOS DO PROJECTO

Não incluir despesas anteriores à aprovação prévia;

Fontes de financiamento asseguradas;

Despesa elegível coberta, com pelos menos 20 % de capitais próprios;

Execução máxima do projecto durante 2 anos;

Despesa elegível mínima de 150.000 euros;

Viabilidade económico-financeira e contribuir para a melhoria da competitividade da empresa;

Existência de uma análise estratégica da empresa.

### DESPESAS ELEGÍVEIS

#### 1) Activo fixo corpóreo:

Aquisição de máquinas e equipamentos directamente relacionados com o desenvolvimento do projecto;

Aquisição de equipamentos informáticos;

Instalação de sistemas energéticos para consumo próprio utilizando fontes renováveis de energia;

Software standard e específico, relacionado com o desenvolvimento do projecto.

Os projectos do sector do turismo, em casos devidamente justificados, bem como os projectos enquadrados em estratégias de eficiência colectiva, referidos no n.º 2 do artigo 5.º, podem ainda incluir, como despesas elegíveis, a construção de edifícios, obras de remodelação e outras construções, desde que directamente relacionadas com o exercício de actividades, assim como a aquisição de material circulante que se traduza em si mesmo numa actividade de animação declarada de interesse para o turismo.

#### 2) Activo fixo incorpóreo:

Constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, "saber-fazer" ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que no caso de empresas não PME estas despesas não poderão exceder 50% das despesas elegíveis do projecto;

Despesas com a intervenção de T.O.C. e R.O.C.;

Estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing e projectos de arquitectura e engenharia;

Investimentos na área da eficiência energética e energias renováveis;

Custos associados aos pedidos de Direitos de Propriedade Industrial;

Despesas relacionadas com a promoção internacional, designadamente alugueres de equipamentos e espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional;

Despesas inerentes à certificação de sistemas, produtos e serviços;

Despesas inerentes ao desenvolvimento de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais;

Implementação de sistemas de planeamento e controlo;

Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos;

Despesas com a criação e desenvolvimento de insígnias, marcas e colecções próprias;

Registo inicial de domínios e fees associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a marketplaces e outras plataformas electrónicas, criação e publicação de catálogos electrónicos de produtos e serviços;

Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projecto, num montante máximo de 30% das despesas elegíveis totais do projecto.

### NATUREZA DOS INCENTIVOS

O incentivo assume a forma de incentivo reembolsável, excepto no que concerne às despesas elegíveis com formação de recursos humanos no âmbito do projecto, que tem a natureza de não reembolsável.

O incentivo reembolsável é, parcialmente, convertível em não reembolsável (máximo 75%) mediante avaliação do desempenho:

O empréstimo não contempla juros e o seu prazo de pagamento é de 6 anos, com três anos de carência e é pago em semestralidades;

A taxa base máxima de incentivo a conceder é de 45%, a qual pode beneficiar das seguintes majorações:

Tipo de Empresa – majoração de 10% a atribuir a médias empresas ou 20% a atribuir a pequenas empresas;

No caso de projectos inseridos em estratégias de eficiência colectiva a majoração é de 10%.

No caso de projecto de empreendedorismo feminino ou jovem a majoração é de 10%.

## C) SISTEMA DE INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO & DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

### MODALIDADE DE PROJECTO

Projecto Individual.

### CAE'S ELEGÍVEIS

Poderão usufruir deste apoio a generalidade das empresas, incluindo as empresas de construção.

### ÂMBITO TERRITORIAL

Todas as empresas poderão recorrer, com excepção das sedeadas na Região de Lisboa.

### PRINCIPAIS CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE

Autonomia Financeira de, pelo menos 15% .

Ter início em momento posterior à candidatura;

Despesa mínima elegível de 100.000,00 euros.

## DESPESAS ELEGÍVEIS

Despesas com pessoal técnico do promotor dedicado a actividades de I&DT;  
Aquisição de patentes a fontes externas ou por estas licenciadas, a preços de mercado, e que se traduzam na sua efectiva endogeneização por parte do promotor;

Matérias-primas e componentes necessárias para a construção de instalações piloto ou experimentais e ou de demonstração e para a construção de protótipos;  
Aquisição de serviços a terceiros, incluindo assistência técnica, científica e consultoria;

Aquisição de instrumentos e equipamento científico e técnico imprescindível ao projecto e que fiquem afectos em exclusividade à sua realização durante o período de execução do projecto;

Aquisição de software específico para o projecto;

Despesas associadas à formulação de pedidos de patentes, modelos de utilidade e desenhos ou modelos nacionais, no estrangeiro pela via directa nas administrações nacionais, comunitários, europeus e internacionais, designadamente taxas, pesquisas ao estado da técnica, anuidades e honorários de consultoria em matéria de Propriedade Industrial;

Despesas com a promoção e divulgação dos resultados de projectos de inovação de produto ou de processo com aplicação comercial junto do sector utilizador final ou de empresas alvo, incluindo a inscrição e aluguer de espaços em feiras nacionais ou no estrangeiro;

Viagens e estadas no estrangeiro directamente imputáveis ao projecto e comprovadamente necessárias à sua realização;

Despesas com o processo de certificação do Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, designadamente honorários de consultoria, formação e instrução do processo junto da entidade certificadora;

Despesas com intervenção de Técnicos Oficiais de Contas ou Revisores Oficiais de Contas;

Imputação de custos indirectos, calculados de acordo com metodologia a definir pelos Órgãos de Gestão.

## NATUREZA DOS INCENTIVOS

No caso de projectos com incentivo inferior ou igual a 1.000.000€ o incentivo é não reembolsável.

No caso de projectos com incentivo superior a 1.000.000€ o incentivo é não reembolsável, até ao montante de 1.000.000€, assumindo o montante que exceder este limite a modalidade de incentivo não reembolsável numa parcela de 75% e de Incentivo Reembolsável para os restantes 25%.

A taxa base máxima de incentivo a conceder é de 25%, a qual pode beneficiar das seguintes majorações:

No caso da investigação industrial a majoração é de 25 p.p. a atribuir a actividades de I&DT classificadas como tal;

No caso de médias empresas a majoração é de 10pp, no caso de pequenas empresas é de 20 p.p.

Pode ser atribuída a majoração de 15 p.p. quando se verifique pelo menos uma das seguintes situações: Majoração "Cooperação entre empresas"; Majoração "Cooperação com entidades do CT"; Majoração "Divulgação ampla dos resultados".

## D) QREN INVEST

A Linha de Crédito QREN INVESTE é financiada por Fundos Comunitários -

FEDER através do QREN / COMPETE.

Empresas Beneficiárias:

Empresas com um investimento elegível inferior a 30 milhões de euros, entrados até 30 de Junho de 2010 e aprovados no âmbito do Sistema de Incentivos do QREN;

Situação regularizada junto da Administração Fiscal e da Segurança Social;  
Sem incidentes não justificados ou incumprimentos junto da Banca e sem atribuição de classe de rejeição de risco de crédito.

#### OPERAÇÕES ELEGÍVEIS:

Financiamento de projectos aprovados nos Sistemas de Incentivos do QREN, incluindo o reforço do Fundo de Maneio relacionado com o incremento de actividade gerado pelo projecto;

Garantias autónomas, à primeira solicitação, a ser prestadas ao QREN para efeitos de adiantamentos de incentivos dos projectos aprovados nos Sistemas de Incentivos do QREN.

#### TIPO DE OPERAÇÕES:

Empréstimos de médio e longo prazo, locação financeira imobiliária e locação financeira de equipamentos.

#### GARANTIA MÚTUA:

Garantia Mútua para cobertura de risco do financiamento: beneficiam de uma Garantia Mútua de 40% do valor de cada financiamento, majorada para 50% para projectos com operações enquadráveis de valor até 1 milhão de euros.

Garantia Mútua a prestar ao QREN para efeitos de adiantamento de incentivos: beneficiam de uma Garantia Mútua de 40% do valor total da garantia a prestar ao QREN, majorada para 50% para projectos com operações enquadráveis de valor até 1 milhão de euros.

Nos casos em que o Banco recuse a operação e o pedido for apresentado directamente junto das SGM, a garantia ascende a 100% do valor total da garantia a prestar ao QREN.

#### BONIFICAÇÕES:

Bonificação integral da comissão de garantia mútua.

## 2 - IEFP

### INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL PAECPE - Linha de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

#### OBJECTIVOS

Apoiar o empreendedorismo e a criação de empresas de pequena dimensão que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais, através de crédito ao investimento, com garantia e bonificação da taxa de juro, concedido por instituições bancárias.

#### DESTINATÁRIOS

Inscritos nos Centros de Emprego, numa das seguintes situações:

Desempregados inscritos há 9 meses ou menos, em situação de desemprego involuntário ou inscritos há mais de 9 meses, independentemente do motivo da inscrição;

Jovens à procura do 1.º emprego com idade entre os 18 e os 35 anos, inclusive, com o mínimo do ensino secundário completo ou nível 3 de qualificação ou a frequentar um processo de qualificação conducente à obtenção desse nível de ensino ou qualificação, e que não tenham tido contrato de trabalho sem termo;

Quem nunca tenha exercido actividade profissional por conta de outrem ou por conta própria;

Trabalhador independente com rendimento médio mensal, no último ano de actividade, inferior à retribuição mínima mensal garantida.

### REQUISITOS DOS PROJECTOS

Metade dos promotores têm de, cumulativamente, ser destinatários do programa, criar o respectivo posto de trabalho a tempo inteiro e possuir conjuntamente mais de 50% do capital social e dos direitos de voto.

O projecto não pode exceder um investimento superior a 200 0000€ e a criação de 10 postos de trabalho.

### COMO CANDIDATAR-SE

Apresentação do projecto nas instituições bancárias aderentes – BES, BPI, Banco Popular, BANIF, BARCLAYS, CAIXAS de CRÉDITO, CGD, MILLENIUM BCP, MONTEPIO GERAL, SANTANDER.

## 3 - PME INVESTE

Foram criadas duas Linhas Específicas:

Linha Específica “Micro e Pequenas Empresas”: 500 milhões de euros;

Linha Específica “Geral”: 1.000 milhões de euros. Na Linha Específica “Geral” é criada uma “Dotação Geral” no valor de 500 milhões de euros e uma “Dotação Específica Empresas Exportadoras” no valor de 500 milhões de euros.

### OPERAÇÕES ELEGÍVEIS:

Financiamento de investimentos novos em activos fixos corpóreos ou incorpóreos (realizados no prazo máximo de 6 meses após a data da contratação);

Reforço do fundo de maneio ou dos capitais permanentes;

Liquidação, até 30% do empréstimo, de dívidas contraídas junto do sistema financeiro nos três meses anteriores à contratação da operação e destinadas, exclusivamente, à regularização de dívidas à Administração Fiscal e Segurança Social.

### TIPO DE OPERAÇÕES:

Empréstimos de médio e longo prazo, locação financeira imobiliária e locação financeira de equipamentos.

### GARANTIA MÚTUA:

As operações de crédito enquadráveis no âmbito da Linha PME INVESTE VI - ADITAMENTO beneficiam de uma Garantia Mútua sobre 50% do valor de cada financiamento, exceptuando no caso de empresas exportadoras que não tenham tido operações no âmbito das anteriores Linhas PME Investe, que beneficiam de uma majoração de Garantia Mútua de 60% do capital em dívida.

### BONIFICAÇÕES:

Bonificação parcial do spread no caso da Linha Específica “Micro e Pequenas Empresas”;

Bonificação integral da comissão de garantia mútua.

Os valores a financiar ao abrigo desta Linha são acumuláveis com financiamentos prestados ao abrigo das Linhas PME Investe anteriores, pese embora que no âmbito da Linha Específica "Micro e Pequenas Empresas", o montante máximo acumulado de operações, considerando as operações propostas no âmbito da Linha PME Investe VI - ADITAMENTO e as operações contratadas em Linhas idênticas dos anteriores Protocolos PME Investe, não possa exceder os 100 mil euros de financiamentos acumulados contratados.

## 4 - MODCOM – SISTEMA De INCENTIVOS A PROJECTOS De MODERNIZAÇÃO Do COMÉRCIO

### OBJECTIVOS

A modernização e a revitalização da actividade comercial, em especial, em centros de comércio com predomínio do comércio independente.

### ÂMBITO E TIPOLOGIA DAS ACÇÕES

Acção A – Projectos Empresariais de Modernização Comercial

### TIPOLOGIA

- a) Projectos de dinamização de empresas comerciais adquiridas ou constituídas há menos de três anos por jovens empresários;
- b) Projectos individuais de pequena dimensão que visem aumentar a competitividade empresarial;
- c) Projectos conjuntos de modernização comercial de empresas em espaços rurais que visem, com base num plano de acção estruturado e fundamentado, o desenvolvimento de estratégias complementares de modernização num conjunto articulado de empresas comerciais em espaços rurais.
- d) Projectos individuais de pequena dimensão que visem aumentar a competitividade empresarial mediante a dinamização de empresas comerciais em espaços rurais.

### ENTIDADES BENEFICIÁRIAS

Para tipologia de projectos a), b) e d):

Micro e Pequenas Empresas do Comércio inseridas nas CAE 45, com excepção da actividade de lavagem de veículos automóveis dentro da subclasse 45200 e de todas as actividades inseridas na subclasse 45310, e CAE 47, com excepção da subclasse 47300, sendo que dentro da subclasse 47240 só são apoiáveis projectos não associados com o grupo 107 da CAE ou com a CAE 56.

Para tipologia de projectos c):

Estruturas associativas inseridas na CAE 94110 ou outras estruturas associativas equiparadas, desde que a candidatura apresentada seja dirigida a Micro e Pequenas Empresas do Comércio inseridas nas CAE 45, com excepção da actividade de lavagem de veículos automóveis dentro da subclasse 45200 e de todas as actividades inseridas na subclasse 45310, e CAE 47, com excepção da subclasse 47300, sendo que dentro da subclasse 47240 só são apoiáveis projectos não associados com o grupo 107 da CAE ou com a CAE 56.

### CONDIÇÃO DE ACESSO

Para tipologia de projectos a), b) c) e d):

À data da candidatura o promotor tem que encontrar-se legalmente constituído e ter dado início de actividade para efeitos fiscais há pelo menos um ano.

## LICENCIAMENTO

Para a tipologia de projectos a), b) e d):

Os projectos devem cumprir, à data da candidatura, as condições necessárias ao exercício da respectiva actividade no estabelecimento candidato, nomeadamente ser detentor dos licenciamentos legalmente exigíveis e assegurar o cumprimento das normas ambientais aplicáveis.

Para a tipologia de projectos c):

As empresas alvo destes projectos devem cumprir, à data da candidatura, as condições necessárias ao exercício da respectiva actividade no estabelecimento candidato, nomeadamente ser detentor dos licenciamentos legalmente exigíveis e assegurar o cumprimento das normas ambientais aplicáveis.

## INCENTIVOS

Para tipologia de projectos a), b) e d):

A taxa de apoio é de 45% das despesas elegíveis, não podendo ultrapassar o máximo de 40 000 euros por projecto.

Para tipologia de projectos c):

A taxa de apoio é de 60% das despesas elegíveis para as associações, não podendo ultrapassar o máximo de 150 000 euros por projecto.

## ENTIDADE RESPONSÁVEL

Para a tipologia de projectos a), b) e d): IAPMEI

Para a tipologia de projectos c): DGAE

Ação B – Projectos de Integração Comercial

### Tipologia

a) Projectos que visem o estabelecimento ou a consolidação de um modelo de integração comum através da criação e promoção de novas redes empresariais ou o desenvolvimento de redes já existentes;

b) Projectos de adesão a uma rede empresarial já existente ou a criar ou que se integrem numa estratégia global de modernização da rede em que se inserem.

## ENTIDADES BENEFICIÁRIAS

a) Micro, pequenas empresas e médias empresas e agrupamentos constituídos maioritariamente por micro e pequenas empresas inseridas nas CAE 45, com excepção da actividade de lavagem de veículos automóveis dentro da subclasse 45200 e de todas as actividades inseridas na subclasse 45310, CAE 46 e CAE 47, com excepção da subclasse 47300, sendo que dentro da subclasse 47240 só são apoiáveis projectos não associados com o grupo 107 da CAE ou com a CAE 56.

b) Micro e Pequenas Empresas do Comércio inseridas nas CAE 45, com excepção da actividade de lavagem de veículos automóveis dentro da subclasse 45200 e de todas as actividades inseridas na subclasse 45310, e CAE 47, com excepção da subclasse 47300, sendo que dentro da subclasse 47240 só são apoiáveis projectos não associados com o grupo 107 da CAE ou com a CAE 56.

## LICENCIAMENTO

Os projectos devem cumprir, à data da candidatura, as condições necessárias ao exercício da respectiva actividade no estabelecimento candidato, nomeadamente ser detentor dos licenciamentos legalmente exigíveis e assegurar o cumprimento das normas ambientais aplicáveis.

### INCENTIVOS

A taxa de apoio é de 50% das despesas elegíveis, não podendo ultrapassar o total de 60 000 euros por projecto incluído na tipologia a) e 45 000 euros por projecto incluído na tipologia b).

Entidade responsável: DGAE

Ação C – Projectos de Promoção Comercial

Tipologia

Projectos de promoção comercial dos centros urbanos que visem através das suas acções a animação, dinamização e divulgação comercial dos centros urbanos.

### ENTIDADES BENEFICIÁRIAS

Estruturas associativas empresariais do Sector do Comércio inseridas na CAE 94110 ou outras estruturas associativas empresariais equiparadas.

### INCENTIVOS

A taxa de apoio é de 60% das despesas elegíveis, não podendo ultrapassar o total de 60 000 euros por projecto.

Entidade responsável: DGAE

## 5 - PRODER- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL

Criação e Desenvolvimento de Microempresas

### OBJECTIVOS

Incentivar a criação e desenvolvimento de microempresas nas zonas rurais tendo em vista a densificação do tecido económico e a criação de emprego, contribuindo para a revitalização económica e social destas zonas

### BENEFICIÁRIOS

Microempresas.

### ÁREA GEOGRÁFICA DE APLICAÇÃO

Territórios de intervenção dos Grupos de Acção Local (GAL) reconhecidos, sendo as freguesias definidas nos avisos de abertura dos concursos para apresentação dos pedidos de apoio.

### CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DOS BENEFICIÁRIOS

A Empresa deverá estar legalmente constituída.

O promotor deverá demonstrar capacidade para desenvolver a actividade profissional.

A empresa deverá cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente possuir a situação regularizada em matéria de licenciamentos;

A empresa deverá, igualmente, demonstrar uma situação económica e financeira equilibrada com uma autonomia financeira (AF) pré-projecto de 15 %, devendo os indicadores pré-projecto ter por base o exercício anterior ao do ano da apresentação do pedido de apoio.

### CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DAS OPERAÇÕES

O custo total elegível dos investimentos propostos e apurados na análise da respectiva candidatura deverá ser igual ou superior a € 5 000 e igual ou inferior a € 300 000;



Estão enquadradas todas as actividades económicas, excepto as que se inserem nas CAE relativas às actividades de pesca e seus produtos e às actividades de turismo e lazer. Nas CAE da divisão 01 são elegíveis as actividades dos serviços relacionados com a agricultura 01610 - todas as CAE, excluindo 031; 55; 91042; 93293 e 93294;

Deverão estar asseguradas as fontes de financiamento de capital alheio;

O projecto deverá apresentar viabilidade e coerência económico-financeira;

O projecto deverá fundamentar a existência de mercado para os bens e serviços resultantes do investimento, quando aplicável;

### INVESTIMENTOS ELEGÍVEIS

Investimentos decorrentes da criação e ou desenvolvimento de microempresas associadas a actividades económicas a definir pelos GAL, em coerência com as necessidades locais e com a estratégia definida.

### INVESTIMENTOS NÃO ELEGÍVEIS

Criação e desenvolvimento de microempresas que desenvolvam as seguintes actividades económicas: produção de produtos agrícolas, excepto viveiros florestais; transformação e comercialização de produtos agrícolas superiores a 25 000€ de investimento elegível; actividades turísticas e de lazer; actividades de pesca e produtos correspondentes.

Actividades económicas de natureza não agrícola nas explorações agrícolas.

### NATUREZA DOS APOIOS

Os apoios são concedidos sob a forma de subsídios não reembolsáveis, entre 40% e 60% do investimento elegível.

## 6 - PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO ANJE / CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

### DESTINATÁRIOS

Poderão concorrer jovens até 40 anos com capacidade para promover a criação, expansão ou modernização do seu próprio emprego ou de um pequeno negócio, ou sociedades recentemente constituídas ou em processo de constituição, cujo capital social seja maioritariamente detido por jovens até 40 anos.

### MODALIDADES DO EMPRÉSTIMO

O empréstimo será sob a forma de mútuo ou abertura de crédito simples;

O prazo de reembolso situa-se entre os 60 e os 72 meses, tendo em conta se a empresa se vai expandir e modernizar a sua actividade ou se vai ser criada de raiz, respectivamente. Existem três meses de carência da amortização de capital e juros;

A taxa de juro é indexada à taxa Euribor a três meses + três p.p.; A operação está isenta de comissões.

A concessão do crédito está pendente de uma garantia, que poderá ser o aval ou outra admitida em direito.

A utilização do crédito poderá ser sob a forma de mútuo, isto é, o capital será integralmente entregue ao proponente na data da assinatura do contrato. No caso de um empréstimo sob a forma de abertura de crédito simples, o capital será entregue ao proponente em tranches trimestrais, em montante e período de utilização a acordar casuisticamente entre a CGD e aquele;

As prestações são mensais (juros no período de carência e capital e juros no restante período) e são admitidas amortizações antecipadas, sem encargos

adicionais. As amortizações totais ou parciais não incluem encargos adicionais, desde que coincidam com a data de vencimento de qualquer das prestações.

No caso de o destinatário do empréstimo beneficiar, posteriormente, da concessão de fundos comunitários, deverá ser assegurado que estes sejam utilizados preferencialmente no reembolso do empréstimo.

## 7 - PRÉMIOS E CONCURSOS DE EMPREENDEDORISMO

Prémio Jovem Empreendedor » ANJE;

Site: <http://www.anje.pt/academia/default.asp?id=227&mnu=227>

Audax MIT » CGD;

Site: <http://mitportugal-iei.org/index.php/us/2011-edition>

Concurso Nacional de Inovação » BES;

Site: <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=a70e9b79-4b24-4d6c-a9cb-6a87bc7a61e1>

Industrias Criativas » UNICER;

Site: <http://www.premioindustriascriativas.com/>

POLIEMPREENDE » Politécnicos.

Site: <http://poliemprende.ipl.pt/index.php/calendarizacao>

Prémios de Empreendedorismo CiencInvest 2011

Site: [http://sigarra.up.pt/fcup/noticias\\_geral.ver\\_noticia?P\\_NR=603](http://sigarra.up.pt/fcup/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=603)

---

# PRINCIPAIS SOLUÇÕES DE INCUBAÇÃO FÍSICA E VIRTUAL

---

# 17

## INCUBAÇÃO FÍSICA

### PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

TECPARQUES-Associação Portuguesa de Parques de Ciência e Tecnologia  
Taguspark - Núcleo Central, 100, 2740 - 122 Oeiras, Portugal,  
Tel.: +351- 21 422 69 30; Fax: + 351- 21 422 69 01  
Email: tecparques@tecparques.pt

Associação Incubadora Beira Atlântico Parque  
Rua do Matadouro  
3070-426 Mira  
Tel: (+351) 231 489 030  
Fax: (+351) 231 489 037  
www.aibap.pt  
contacto@aibap.pt

Algarve STP - Parque das Cidades  
Universidade do Algarve  
Contacto: Prof. João Guerreiro  
Campus das Gambelas  
8005 -139 FARO  
Tel: + 351 289 800 902  
jguerreiro@ualg.pt

Biocant Park  
Parque Tecnológico de Cantanhede, Núcleo 04, Lote 2  
3060-197 Cantanhede  
Telefone: (+ 351) 231 410 890  
Fax: (+351) 231 410 899  
info@biocant.pt  
www.biocant.pt

Lispólis - Pólo Tecnológico de Lisboa  
Contacto: Eng. Cândido dos Santos  
Estrada do Paço do Lumiar, nº 44  
1600-546 Lisboa  
Tel.: + 351 217101700;  
Fax: + 351 217101717  
E-mail: geral@lispolis.pt  
Website: www.lispolis.pt

Centro Incubador das Caldas da Rainha  
Rua Infante D. Henrique - Edifício EXPOESTE - Apartado 815  
2500-218 Caldas da Rainha

Telefone: 262 841 505  
Fax: 262 834 705  
E-mail: airo.oeste@netvisao.pt  
www.airo.pt

Incubadora D. Dinis  
Aldeamento Santa Clara - Rua da Carvalha, 570  
2400-441 LEIRIA  
TEL.: 244 859 460  
Fax: 244 859 469  
E-mail: geral@incubadoraddinis.pt  
www.incubadoraddinis.pt

Madan Parque de Ciência - Parque de Ciência e Tecnologia Almada/Setúbal  
Rua dos Inventores  
2825-182 Caparica  
Tel.: 210438600  
Fax: 210438601  
E-mail: info@madanparque.pt  
Website: www.madanparque.pt

Pólo Científico e Tecnológico da Madeira  
Madeira Tecnopolo, Sa  
Caminho da Penteada 9020-105 Funchal – Madeira  
Tel + (351) 291 720000  
Fax + (351) 291 720010  
Email: admin@madeiratecnopolo.pt  
Website: www.madeiratecnopolo.pt

PARKURBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã  
6200 -865 Covilhã  
Telefone: 275 957 000  
Fax: 275 957 005  
E-mail: info@parkurbis.pt  
www.parkurbis.pt

Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto  
Rua Eng. Federico Ulrich, 2650  
4470-605 Moreira da Maia  
Tel.: + 351 22 943 16 90  
Fax: + 351 22 943 16 99  
E-mail: pct.porto@mail.telepac.pt

Parque Tecnológico da Mutela /Almada - Associação para o Aperfeiçoamento do Processo Produtivo Almada  
Av. Aliança Povo MFA  
2804-537 ALMADA  
Tel.: + 351 212735500  
Fax: + 351 212753957  
E-mail: ptma@margueira.pt  
Website: www.caixadimagens.pt/ptma

CINTEC - Centro de Incubação de Empresas do Parque Tecnológico da Mutela  
Av. Aliança Povo MFA, 2804-537 Almada  
Tel: 21 273 55 39  
Fax: 21 274 83 83  
E-mail: cintec@margueira.pt  
Website: www.caixadimagens.pt/cintec

Tagusparque – Sociedade de Promoção e Desenvolvimento do Parque de  
Ciência e Tecnologia da Área de Lisboa, S. A.  
TAGUSPARK - Parque de Ciência e Tecnologia  
Núcleo Central, 100  
2740-122 Oeiras  
Tel.: + 351 214226900  
Fax: + 351 214226901  
E-mail: taguspark@taguspark.pt  
Website: www.taguspark.pt

Tagusvalley – Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecno-  
polo do Vale do Tejo  
Rua José Dias Simão - Alferrarede  
2200-062 Abrantes  
Tel.: +351 241330330  
Fax: +351 241330339  
E-mail: geral@tagusvalley.pt  
www.tagusvalley.pt/

Tecmaia – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia, S.A.  
Rua Eng.º Frederico Ulrich, 2650  
4470-605 Moreira da Maia, Portugal  
Tel.: + 351 22 9408200  
Fax: + 351 22 9408201  
E-mail: geral@tecmaia.com  
Website: www.tecmaia.pt

Tecnopólo de Coimbra  
Associação Tecnopólo de Coimbra  
Rua Pedro Nunes, Edifício do IPN  
3030-199 Coimbra  
Tel.: + 351 239700962  
Fax: + 351239700965  
E-mail: info@ipn.pt  
www.ipn.pt

Avepark - Parque de Ciência e Tecnologia, SA  
Zona Industrial da Gandra, S. Claudio do Barco  
Apartado 4152  
4806-909 Caldas das Taipas  
Tel.: 253 470 600  
Fax: 253 470 609  
E-mail: avepark@avepark.pt  
www.avepark.pt

Ptt - Parque Tecnológico do Tâmega, S.A.  
Praça da República  
4610-116 Felgueiras  
Tel 255346245

Parque Tecnológico de Óbidos  
ABC – apoio de base à criatividade  
Convento de S. Miguel das Gaeiras  
2510-718 Gaeiras, Óbidos  
Tel.: 262955700  
abc@cm-obidos.pt  
www.pt-obidos.com/

Inovagaia  
Avenida Manuel Violas, 476  
4410 - 136 S. Félix da Marinha  
Vila Nova de Gaia  
Telefone: 227 334 141  
Fax: 227 334 149  
E-mail: [inova@inovagaia.pt](mailto:inova@inovagaia.pt)  
[www.inovagaia.pt](http://www.inovagaia.pt)

Parque de Inovação em Ciência, Tecnologia, Saúde, S.A.  
Pavilhão Centro de Portugal  
Ínsua dos Bentos  
Avenida da Lousã  
3030-476 Coimbra  
(+351) 239 842 265  
(+351) 239 842 266  
[geral@coimbraiparque.pt](mailto:geral@coimbraiparque.pt)  
[www.coimbraiparque.pt](http://www.coimbraiparque.pt)

Brigantia EcoPark  
Instituto Politécnico de Bragança  
Campus de Santa Apolónia  
Apartado 1138  
5301-854 Bragança  
Tel.: + 351 273 303 000  
Fax: + 351 273 325 405  
[ipb@ipb.pt](mailto:ipb@ipb.pt)  
[www.ipb.pt](http://www.ipb.pt)

Crivo Ventures  
Rua Eng. Frederico Ulrich, 2650  
4470-605 Moreira da Maia  
Portugal  
[smonteiro@betascr.com](mailto:smonteiro@betascr.com)  
tel: +351220913520  
fax: +351229428508

Feira Park- Parque de Ciência e Tecnologia, S.A  
Europarque 4520-153 Espargo - Santa Maria da Feira  
Tel: + 351 22 998 23 37  
Fax: + 351 22 998 23 29  
Mail: [filipe.gomes@parque-invest.pt](mailto:filipe.gomes@parque-invest.pt)  
[www.feirapark.com/](http://www.feirapark.com/)

Régia-Douro Park – Parque de Ciência e Tecnologia  
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro  
Apartado 1013  
5001-801 Vila Real  
Tel.: + 351 259 350 000  
Fax: + 351 259 350 480  
[reitoria@utad.pt](mailto:reitoria@utad.pt)  
[www.utad.pt](http://www.utad.pt)

Sanjotec – Associação Científica e Tecnológica  
Rua de Fundões  
Apartado 235  
3701-956 S. João da Madeira  
Tel: + 351 256 200 270  
Fax: + 351 256 200 296

alexandre.rios@ua.pt; jcarlosgomes@cm-sjm.pt  
www.sanjotec.com

UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto  
Rua Actor Ferreira da Silva, 100  
4200-298 Porto  
Tel: + 351 220 301 500  
Fax: + 351 220 301 511  
geral@uptec.up.pt  
www.uptec.up.pt

Incubadora de Santo Tirso  
Rua Dr. Oliveira Salazar, nº 88  
4780 – 453 Santo Tirso  
Tel: +351 252 809 120  
Fax: +351 252 859 298  
info@tectirso.com  
www.tectirso.com

Spinpark - Centro de Incubação de Base Tecnológica,  
Avepark - Zona Industrial da Gandra  
Apartado 4152  
4806-909 Caldas das Taipas - Guimarães  
Tel: (+351) 253 540 303  
Fax : (+351) 253 540 304  
geral@spinpark.pt  
www.spinpark.pt

IEM - Instituto Empresarial do Minho  
Lugar do Casal, Soutelo 4730-575 Vila Verde  
Telefone – 253320000  
Fax - 253320050  
Email: geral@ieminho.pt  
www.ieminho.pt

Hub Porto  
Rua do Tâmega, s/n (antiga escola 53)  
4200-502 Porto  
Tel: 225 084 740  
Tel: 925 671 850  
Fax 225 094 255  
Email: porto.hosts@the-hub.net  
http://porto.the-hub.net/

## BIC'S

BIC Algarve  
Av. Dr. Bernardino da Silva, nº 65 – 2º Dto.  
8700-301 Olhão  
Telf: 289 707 812  
Fax: 289 781 121  
E-mail: geral@bic-ah.com  
Website: www.bic-ah.com

CEIM – Centro de Empresas e Inovação da Madeira, Lda. / BIC Madeira  
Madeira Tecnopolo - 1º andar  
Caminho da Penteada  
9020-105 Funchal - Madeira

Portugal  
Pessoa de contacto: Patrícia Dantas de Caires, Presidente do Conselho de Gerência  
Telef: +351 291 72 30 00  
Fax: +351 291 72 00 30  
E-mail: ceim@ceim.pt  
Website: www.ceim.pt

CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior  
Rua Conselheiro Joaquim Pessoa, 5  
6200-367 Covilhã  
Telefone 275 319 150; Fax 275 324 750  
E-mail: info@ciebi-bic.com  
Website: www.ciebi-bic.com

CPIN - Centro Promotor de Inovação e Negócios  
Avenida António José de Almeida, 12  
1000-043 Lisboa  
Tel: 218 419 900  
Fax: 218 419 486  
E-mail: suporte@cpin.pt  
Website: www.cpin.pt

Ceiset - Centro de Empresas e Inovação de Setúbal  
Av. Luísa Todi, 375  
2901-876 Setúbal  
Telefone: 265 535 242  
Fax: 265 535 356  
E-mail: ceiset@ip.pt  
www.ceiset.pt

Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico, SA  
Rua Conde da Ribeira Grande  
Lote 2 - Zona Industrial  
Apartado 445 - 2001-905 Santarém  
Tel: 963 212 787  
info@det.pt  
<http://www.det.pt/>

NET - Novas Empresas e Tecnologias, S.A.  
Rua de Salazares, 842  
4149-002 Porto  
Tel: +351 225 322 000; Fax: +351 226 177 662  
E-mail: net@net-sa.pt  
Website : www.net-sa.pt

Oficina da Inovação – BIC Minho  
Av. João XXI, 627, 1º  
4715-035 Braga  
Tel. +351 253204 040  
Fax +351 253 204 049  
E-mail: geral@oficinadainovacao.pt  
Website: www.oficinadainovacao.pt



## CACE'S

Na região de Lisboa e Vale do Tejo:

CACE Setúbal - Centro de apoio à criação de empresas de Setúbal  
R. António José Baptista, n.º 86  
2910 - 397 Setúbal  
Telefone: 265-520 596  
Fax: 265-520567  
Responsável: Dr. Carlos Costa  
E-mail: cace.setubal.drl@iefp.pt

Na região Centro:

CACE da Beira Interior  
Rua Dr. Gaspar Rebelo, Apartado 2004  
6270- 436 Seia  
Tel: 238 310600  
Fax: 238311171  
E-mail: cace.seia.dec@iefp.pt

Na região Norte:

CACEAVE – Região do Vale Ave  
Rua Novas Empresas  
4780 Santo Tirso  
Tel. 252 859251  
Fax 252 859208

CACE CULTURAL DO PORTO

Rua do Freixo, 1071  
4300-219 Porto  
Tel: 225191600

CACENT- Centro de Apoio à criação de empresas do nordeste transmontano

Zona Industrial de Mirandela, 5370  
Mirandela  
Telefone: 278-20 14 00  
Fax: 278-20 14 01 t

CACE do Vale do Sousa e Baixo Tâmega

R. Prof. Egas Moniz, 176  
4550 Sobrado CPV  
Tel.: 255 690270/1  
Fax: 255 690279  
E-mail: cace.vsousa@iefp.pt

CACE do Alto Alentejo

Rua Eng. Luís Mira Amaral, 10 – Zona industrial  
7300-058 Portalegre  
Tel.: 245 301890  
Fax.: 245 366834  
E-mail: cace-alentejo.dra@iefp.pt

Na região do Algarve:

CACE do Algarve  
Zona industrial de Loulé, Apt.188  
8100-911 Loulé  
Tel: 289401010

Fax: 289401015  
E-mail: cace.loule@mail.iefp.pt

#### OUTRAS INCUBADORAS DE EMPRESAS:

SOGIST - Sociedade de Incubação Sectorial, S.A.  
R. Dr. António B Almeida 537, 1º - D  
4200 - 072 PORTO  
Telf.: 22 834 79 00  
Fax: 22 834 79 40  
Email: secretariado@sogist.pt  
Website: www.sogist.pt

Instituto Pedro Nunes  
Rua Pedro Nunes  
3030 - 199 Coimbra  
Tel: +351 239 700 962/300  
Fax: +351 239 700 912  
E-mail: info@ipn.pt  
Website: www.ipn.pt

Incubadora de empresas da Universidade de Aveiro  
Campus Universitário de Santiago  
Pavilhão I  
3810-193 Aveiro  
Tel: 234380300  
Fax: 234380319  
Website: <http://ie.web.ua.pt/>  
[ie@ua.pt](mailto:ie@ua.pt)

Incubadora de Empresas da Figueira da Foz  
Parque Industrial e Empresarial da Figueira da Foz, Lt40  
S. Pedro  
3090 Figueira da Foz  
Tel: 233401320  
Fax: 233420555

WRC – Web para a Região Centro, SA  
Curia Tecnoparque  
3780-544 Tamengos  
Tel: 231519712  
Fax: 231519711  
[info@wrc.pt](mailto:info@wrc.pt)  
[www.wrc.pt](http://www.wrc.pt)

Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova  
Zona Industrial de Idanha-a-Nova  
6060-182 Idanha-a-Nova  
Tel: 277200010  
Fax: 277 200 019  
E-mail: [idn.incubadora@gmail.com](mailto:idn.incubadora@gmail.com)  
[www.cmcd.pt/incubadora/index.htm](http://www.cmcd.pt/incubadora/index.htm)

OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio  
Zona Industrial da Marinha Grande, Rua da Bélgica, Lote 18, Apartado 78  
2431-901 Marinha Grande  
Tel: +351 244 570 010  
Fax: +351 244 570 019

E-mail: [open@open.pt](mailto:open@open.pt)  
[www.open.pt](http://www.open.pt)

AITEC – Programa Empresário Digital  
Av. Duque de D'Ávila, nº23  
1000-138 Lisboa  
Tel: (+351) 21.310 01 64;  
Fax: (+351) 21.352 63 14  
E-mail: [info@empresariodigital.pt](mailto:info@empresariodigital.pt)  
Website: [www.empresariodigital.pt](http://www.empresariodigital.pt)

## NINHOS DE EMPRESAS

Casa da Companhia  
Rua das flores, 69,  
4050-265 Porto  
Tel.: 223393530  
Fax: 223393544  
E-mail: [cmesquita@fjuventude.pt](mailto:cmesquita@fjuventude.pt)  
Website: [www.fjuventude.pt/nide/](http://www.fjuventude.pt/nide/)

Quinta de Santa Marta  
1495 - 120 Algés  
Tel.: 21 / 4126370  
Fax: 21 / 4107909  
E-mail: [pgraca@fjuventude.pt](mailto:pgraca@fjuventude.pt)  
Website: [www.fjuventude.pt/nide/](http://www.fjuventude.pt/nide/)

Ninho de Empresas de Santo Tirso  
Rua das Novas Empresas - Fontistos  
4780-511 Santo Tirso  
Telef: 252 80 02 30  
Fax: 252 80 02 39

Ninho de Empresas de Mirandela  
Zona Industrial Norte  
5370-565 Mirandela  
Telef: 278 20 14 00  
Fax: 278 20 14 01

Ninho de Empresas do Porto  
Rua do Freixo, 1071  
4300-219 Porto  
Telef: 225 19 16 00  
Fax: 225 19 16 09

Ninho de Empresas de Castelo de Paiva  
Zona Industrial de Felgueiras - Sobrado  
4550-161 Castelo de Paiva  
Telef: 255 69 02 70/1  
Fax: 255 69 02 79

Ninho de Empresas de Seia  
Rua Dr. Gaspar Rebelo - Apartado 2004  
6270-436 Seia  
Telef: 238 31 06 00  
Fax: 238 31 11 71

Ninho de Empresas de Setúbal  
Rua António José Baptista, 88 A  
2910-397 Setúbal  
Telef: 265 52 05 00  
Fax: 265 52 05 41

Ninho de Empresas de Portalegre  
Rua Eng.º Luís Mira Amaral, 10  
7300-058 Portalegre  
Telef: 245 30 18 90  
Fax: 245 36 68 34

Ninho de Empresas de Monforte  
Estrada da Circunvalação  
7450-106 Monforte  
Telef: 245 573 296

Ninho de Empresas de Loulé  
Zona Industrial de Loulé - Apartado 188  
8100-911 Loulé  
Telef: 289 40 10 10  
Fax: 289 40 10 15

Ninho de Empresas DNA Cascais, Cruz da Popa  
2645-449 Alcabideche  
Tel: 21 468 01 85  
Email: [ninho.empresas@dnacascais.pt](mailto:ninho.empresas@dnacascais.pt)

#### CENTROS EMPRESARIAIS DA ANJE

Centro de Incubação de Matosinhos  
Edifício Nova Centralidade – Rua Silva Brinco  
4465-226 S. Mamede Infesta  
T. 229069590  
F.229069610  
[www.anje.pt](http://www.anje.pt)  
[cematosinhos@anje.pt](mailto:cematosinhos@anje.pt)

Centro de Incubação da Trofa  
Rua do Infante D. Henrique – Ed. Terraço do Infante, 307 Bl E  
4785-185 Trofa  
T. 252400980  
F.252400999  
[www.anje.pt](http://www.anje.pt)  
[cetrofa@anje.pt](mailto:cetrofa@anje.pt)

Centro de Incubação de Maia  
Travessa das Cruzes do Monte, 46 R/C  
4470-169 Maia  
T. 229436390  
F.229436399  
[www.anje.pt](http://www.anje.pt)  
[cemaia@anje.pt](mailto:cemaia@anje.pt)

Centro de Incubação de Aveiro  
Zona Industrial do Mamodeiro

3810-783 Aveiro  
T. 234940410  
F.234940419  
www.anje.pt  
ceaveiro@anje.pt

Centro de Incubação de Faro  
Estrada da Penha  
8000-489 Faro  
T. 289862902  
F.289862907  
www.anje.pt  
anjefaro@anje.pt

Centro de Incubação de Barcelos  
Estádio Cidade de Barcelos – Lugar do Faial  
4750- 783 Barcelos  
T. 253801460  
F.253801468  
www.anje.pt  
iriamagalhaes@anje.pt

Centro de Incubação do Porto  
Morada: Rua do Passeio Alegre, n.º 20  
4150-570 Porto  
T. 220108012  
F.220108013  
www.anje.pt  
lucie.mane@anje.pt

Centro de Incubação Portugal Global  
Rua do Paulo da Gama, n.º 629  
4150-589 Porto  
T. 22 0108069  
F.22 0108013  
www.anje.pt  
susanapereira@anje.pt

Centro de Incubação de Lisboa  
Quinta de Santa Marta – Estrada da Circunvalação  
1495-120 Algés  
T. 21 4134660  
F.21 4134663  
www.anje.pt  
anjerlvt@anje.pt

## **INCUBADORAS VIRTUAIS A NÍVEL NACIONAL**

DNA Cascais  
web. [www.dnacascais.pt/INÍCIO.aspx?ID=568](http://www.dnacascais.pt/INÍCIO.aspx?ID=568)  
e.mail. [ninho.empresas@dnacascais.pt](mailto:ninho.empresas@dnacascais.pt)

Incubadora de Empresas do Curia Tecnoparque  
web.[http://www.wrc./index.php?option=com\\_content&view=frontpage&I  
temid=1](http://www.wrc./index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)  
e-mail. [info@wrc.pt](mailto:info@wrc.pt)

IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro  
web. <http://www.ua.pt/incubadora>  
e-mail. [ie@ua.pt](mailto:ie@ua.pt)

Incubadora de Santo Tirso  
web. [http://tectirso.com/tirso/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=2](http://tectirso.com/tirso/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2)  
e-mail. [info@tectirso.com](mailto:info@tectirso.com)

IPN incubadora  
web. <https://www.ipn-incubadora.pt/si/initapplication.do>  
e-mail. [info@ipn-incubadora.pt](mailto:info@ipn-incubadora.pt)

Madan Parque  
web. <http://www.madanparque.pt/pt/servicos/incubacao.html>  
e-mail. [jad@madanparque.pt](mailto:jad@madanparque.pt)

AVILA Business Center  
web. <http://www.espacoavila.com/gca/pt/centro-de-escritorios/>  
e-mail. [geral@espacoavila.com](mailto:geral@espacoavila.com)

OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio  
web. <http://www.open.pt/open/pt/>  
e-mail. [open@open.pt](mailto:open@open.pt)

TECVAL - Centro de Incubação de Empresas de novas tecnologias do Vale do Sousa  
web. [http://www.tecval.pt/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=7&Itemid=8](http://www.tecval.pt/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=7&Itemid=8)  
e-mail. [geral@tecval.pt](mailto:geral@tecval.pt)

Portugal Empreendedor - Incubação Virtual  
[www.incubvirtual.com](http://www.incubvirtual.com)

---

# CONCLUSÕES

# 18

---

A elaboração deste Guia Sectorial, dedicado à criação de uma unidade de Restauração, visou a divulgação e acesso facilitado a conhecimentos gerais de criação de empresas e específicos para o sector em causa, tendendo a uma gestão bem sucedida do negócio.

Os conteúdos aqui indicados pretendem constituir um ponto de partida para a prossecução da qualificação do empreendedorismo português nesta área.













UNIÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DA REGIÃO NORTE



UNIÃO EUROPEIA  
FEDER