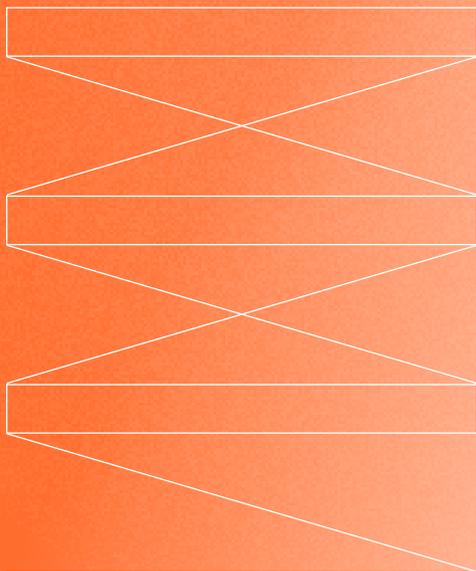




Interreg
Espanha - Portugal
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



Guia do Empreendedor Indústrias Culturais e Criativas



Mensagem do Presidente

Perceber as motivações, saber o que se pretende criar, desenvolver e consolidar uma ideia, decidir até onde se está disposto a ir. Estes são os primeiros passos para uma nova caminhada na vida de alguém que decide tornar-se empreendedor.

Apresentamos aqui alguns dos principais desafios do setor das Indústrias Culturais e Criativas (ICC), por se entender relevante que os futuros empreendedores possam compreender um pouco melhor o meio em que pretendem posicionar a sua atividade.

Também lançamos, ao longo de todo o Guia, vários desafios para que o futuro empreendedor possa perceber, de forma clara, os contornos de todo este conceito das ICCs que, estando ainda em processo de consolidação, tem vindo, ao longo dos últimos anos, a assumir uma relevância económica significativa.

As ideias estão sempre na origem de novos caminhos. Este Guia pretende ser um ponto de partida nesse processo. Uma orientação para uma “viagem” que se quer inovadora, à semelhança do que foi a aventura do navegador, explorador (e também empreendedor!) Fernão de Magalhães, que se notabilizou por ter organizado a primeira viagem de circum-navegação ao globo.

A existência do projeto Magalhães, onde se integra este guia, é fundamental no sentido em que estamos, efetivamente, a trabalhar no desenvolvimento de uma rede de cooperação transfronteiriça para consolidar e promover uma oferta cultural inovadora no seio da EURORREGIÃO Alentejo-Algarve-Andaluzia (EURO_AAA).

Fundamentada nas raízes históricas, patrimoniais e culturais, ligadas aos descobrimentos e comuns às três regiões, esta cooperação, nesta área específica, materializa uma relação entre territórios que se quer aprofundar. Assim a queiramos e saibamos manter. Assim saibamos navegar.

António Pina
Presidente da AMAL

As Indústrias Culturais e Criativas

As Indústrias Culturais e Criativas constituem um conceito amplo, que agrega atividades muito diversas, mas que têm em comum o recurso à criatividade, ao conhecimento cultural e à propriedade intelectual como capital para produzir bens e serviços com significado social e cultural. Nessas, incluem-se as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato e a joalheria, o cinema, a fotografia, a rádio, a televisão, a música, a edição, o software educacional e de entretenimento e outro software e serviços de informática, os novos Média, a arquitetura, o Design, a moda e a publicidade¹.

Esta significativa variedade de atividades faz das ICC um setor diverso, disperso e ainda em processo de consolidação. Isso não impede que assumam desde já relevância económica e importância em termos do emprego que promove, ambos em crescimento no continente europeu.

Como forma de dar unidade e ao mesmo tempo delimitar o âmbito das ICC, considera-se que essas são compostas por três grupos de atividades²:

- **Setor Cultural Nuclear**, incluindo património histórico e cultural, artes do espetáculo, artes visuais e criação literária;
- **Atividades Culturais**, integrando artes visuais, artes cénicas, música, edição, cinema, fotografia e vídeo e rádio e televisão;
- **Indústrias Criativas**, tecnologias da informação, abrangendo software de edição gráfica e sonora, software educativo e de lazer, arquitetura, publicidade, design, e serviços especializados de apoio às atividades culturais.

Este amplo setor apresenta algumas características distintivas, entre as quais se destacam:

- O facto de ser maioritariamente composto por indivíduos,

¹ Adaptado de Documento de Trabalho n.º 2 relativo às Indústrias Culturais e Criativas, da ENEI – Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020.

² Augusto Mateus & Associados, O Setor Cultural e Criativo em Portugal – Relatório Final, Julho de 2009.

microempresas e PME que trabalham em cadeias de fornecimento complexas, que combinam atividades comerciais com atividades pré-comerciais e que dependem, em grande parte, de redes informais por onde fluem as ideias criativas;

- A abordagem centrada em nichos de negócios altamente especializados, que criam valor pela conjugação de inovação tecnológica e criatividade no desenho de novos produtos culturais;
- A constituição de ativos muitas vezes invisíveis e voláteis, cujo talento, reputação, marca e grande parte da infraestrutura crítica a estes negócios ser exterior às empresas;
- Um perfil de atividade pouco reconhecido pela banca, investidores e governo, sendo por vezes desvalorizado em detrimento de outras consideradas “mais rentáveis”.

- A cooperação entre as ICC e outras áreas de atividade, como turismo, é ainda incipiente, carecendo de uma articulação entre políticas e de uma aposta mais efetiva e deliberada dos diferentes agentes interessados;
- As parcerias dentro do setor e deste com outros agentes económicos são residuais e pouco sustentadas, gerando competição onde poderia existir cooperação e isolacionismo onde poderia ter lugar atuação conjunta.

— Desafio 1

8

Para efeitos do presente Guia, considerou-se pertinente sintetizar alguns dos principais desafios do setor das ICC, por se entender relevante que os futuros empreendedores possam compreender um pouco melhor o meio em que pretendem posicionar a sua atividade. De entre outros, destacam-se os seguintes:

- Uma parte importante das indústrias criativas apresenta um fraco nível de consolidação e uma elevada dependência do Estado, através de contratações e apoios assegurados por entidades públicas;
- A relevância do setor para a economia, para a internacionalização, para a criação de emprego e para produção de inovação é ainda pouco considerada pelas entidades públicas e privadas;
- O crescimento dos apoios públicos às atividades culturais e criativas, através da alocação de fundos comunitários a diferentes programas regionais e outros, não se revelou suficiente para compensar as limitações do setor no acesso aos mecanismos mais tradicionais de financiamento;

9

Motivações do Empreendedor

Podem ser diversas as motivações para que alguém decida tornar-se empreendedor. Entender esses propósitos, num guia como este, torna-se essencial sobretudo como auxílio a um exercício de autorreflexão, que permita clarificar, em parte, a ambição de cada pessoa, o alcance do investimento que pretende realizar e o nível de compromisso com o desafio que decidiu abraçar. Para ajudar a sistematizar, podem identificar-se as seguintes motivações para o desenvolvimento de uma ação empreendedora³:

VOCAÇÃO PESSOAL

Como forma de materializar um estilo de vida e uma predisposição pessoal, e por essa via alcançar a independência, a autorrealização e o sucesso financeiro, que permita ao próprio e à sua família uma estabilidade económica adequada às necessidades. Situam-se neste âmbito os empreendedores que pretendem, por exemplo:

- Criar o seu próprio posto de trabalho (autoemprego);

- Criar uma empresa e ter os seus próprios funcionários.

NECESSIDADE

Como estratégia de recurso circunstancial perante um contexto mais adverso. Não estamos perante uma inata inclinação para o empreendedorismo, mas sim diante da necessidade de garantir uma fonte de rendimento. Inserem-se nesta tipologia os empreendedores involuntários que, por exemplo:

- Carecem de rendimentos imediatos pelo facto de terem ficado desempregados;
- Necessitam de complementar os rendimentos pessoais e familiares provenientes do emprego que possuem.

AFIRMAÇÃO E PRESTÍGIO

Como caminho que permite responder a uma necessidade de autorrealização e reconhecimento pessoal, familiar e social. Posicionam-se neste âmbito os empreendedores que visam, por exemplo:

- Provar a si e a outros que são capazes de ter sucesso;
- Cumprir uma tradição familiar, não defraudando as expectativas que em si são depositadas.

APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Como forma de realizar uma experiência e com essa adquirir conhecimentos e produzir competências nas diferentes fases da iniciativa: a conceção da ideia, a constituição da atividade, a gestão da mesma e criação de uma estratégia. Inserem-se nesta perspectiva os empreendedores que visam, por exemplo:

- Fazer uma experiência, para ver se funciona, aproveitando alguns recursos que tem disponíveis;
- Ter uma atividade ocupacional para exercer um gosto pessoal.

Face ao exposto, fica claro que as motivações para empreender são diversas e têm vindo a modificar-se com o tempo. O foco principal nem sempre é o desejo de autonomia pessoal e profissional. A esse juntam-se também propósitos relacionados com contextos de necessidade, de afirmação e de aprendizagem, entre outros. Esta reflexão é útil e deve servir de convite a todos os “candidatos” a empreendedores, para que definam o seu posicionamento de partida, isto é, clarifiquem as motivações que possuem para iniciar uma nova caminhada e até onde estão disponíveis a ir. Isso é igualmente útil para compreender as competências e os recursos que terão de mobilizar, bem como os riscos que poderão correr com a criação e o desenvolvimento de uma atividade.

³ Adaptado de CEBOLA, Marisa e PROENÇA, Sara (2018), “Motivações para empreender” in PARREIRA, Pedro et al., Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda.

O Empreendedor

O sucesso de um projeto ou iniciativa depende de inúmeros fatores, entre os quais se destaca a existência de uma figura empreendedora. Em teoria todos podemos aspirar a esse papel, embora nem sempre tal ambição seja coroada de êxito. Diferenciemos, pois, o sonhador do empreendedor. O primeiro tem como preferência o campo das ideias; o segundo consegue aliar a isso a ação concretizadora das mesmas, gerando valor. Para além deste 'traço distintivo', que outras características são requeridas a alguém que pretende colocar em prática as suas ambições? São diversas, mas vejamos algumas das mais relevantes.

Disponibilidade para aprender sempre

São inúmeros e certamente difíceis de elencar todos os atributos e qualidades que um empreendedor deve reunir. Significa que é uma espécie de super-herói? Claramente não! Nem todas as pessoas nascem com as capacidades inatas a uma vida profissional de sucesso. Para entrar no caminho do empreendedorismo é, no entanto, necessário assumir a qualidade de eterno aprendiz, que modestamente reconhece

as suas insuficiências e as procura colmatar com a aquisição de novos conhecimentos e produção de competências essenciais ao desenvolvimento e sustentabilidade de uma atividade, diante de um mercado exigente e em permanente mudança. Não basta dominar a técnica inerente a uma atividade. Um empreendedor deve munir-se de ferramentas que lhe permitam entender de contabilidade, finanças, compras e vendas, marketing, entre outros fatores essenciais ao funcionamento de um negócio. Não necessita de os dominar a fundo, pois pode também procurar auxílio em especialistas ou delegar essas ações em terceiros.

Consciência de si, do outro e do meio

Antes de iniciar uma atividade empreendedora é recomendável a realização de um exercício de autoconhecimento. Esta competência permite identificar e compreender as emoções e a forma como essas afetam a disponibilidade e o desempenho da pessoa nos diversos contextos, incluindo o profissional. Esta capacidade é igualmente relevante para a realização de uma avaliação sincera das forças e fragilidades que o próprio possui.

A gestão de um negócio implica também saber colocar-se no lugar do outro. Esta é uma aptidão essencial para saber interpretar as perspetivas dos clientes, dos fornecedores e dos parceiros, o que requer um posicionamento de escuta ativa, de observação cuidada e sensibilidade para as condições particulares de cada um. Ser empreendedor implica também saber ler e interpretar as singularidades sociais, culturais e políticas do mercado em que se propõe atuar, para que os seus produtos e serviços constituam respostas para as quais existirá uma procura e não uma rejeição.

Capacidade de iniciativa

Esta é uma das principais características de um empreendedor. Seja por necessidade ou por vontade pessoal, a decisão de iniciar uma atividade revela capacidade de ação e determinação, elementos essenciais para quem deseja materializar ideias e acrescentar valor. Não basta ter uma opinião. É necessário evidenciar capacidade de ação e um modo proactivo de gerir o dia-a-dia, permanecendo vigilante, buscando informação, avaliando oportunidades, estudando alternativas e definindo caminhos a seguir.

Persistência

Não se deter nos problemas mas focar as atenções nas soluções é uma habilidade essencial de um empreendedor. Obstáculos ou dificuldades existirão sempre, com clientes, fornecedores, concorrência, e, inclusive, consigo próprio. O importante é conseguir ter o discernimento de os antecipar, compreender e avaliar, para que de uma forma informada consiga delinear uma linha de ação que permita persistir no caminho de sucesso de uma atividade. Errar nem sempre é um problema, nem deve ser entendido como um fracasso ou uma fatalidade. Pode inclusive constituir uma oportunidade de aprendizagem valiosa para redirecionar os planos de trabalho.

Capacidade de decisão

A atividade empreendedora confronta-se permanentemente com a necessidade de tomar decisões, umas relacionadas com a gestão corrente e outras de âmbito mais estratégico. Inerente a ambas está a gestão do risco, que implica a capacidade de avaliar devidamente todas as situações e cenários

que podem resultar das opções tomadas, evitando que esse exercício conduza a uma paralisia provocada pela incerteza, receio ou ansiedade. A sociedade e o mercado são dinâmicos, o que obriga a tomar decisões no momento certo, sob pena de uma ideia criativa e válida se poder perder.

Exigência e qualidade

O empreendedor é alguém com elevados padrões de exigência e qualidade sobre a sua ação, bem como sobre os produtos e serviços que quer promover. Inerente a esta

14 atitude está uma insatisfação permanente, entendida de modo positivo como uma disposição para fazer sempre mais, melhor e de forma distintiva, que o diferencie dos concorrentes e o valorize perante os clientes, os fornecedores e os parceiros.

Planeamento

O sucesso de uma atividade passa em grande medida pela capacidade de organização do empreendedor, garantindo o normal funcionamento do negócio, ao mesmo tempo que assegura um exercício permanente de avaliação e planeamento em todas as frentes de atuação, que permita antever problemas, calcular riscos, estudar cenários e alternativas e

avaliar oportunidades. Esta competência remete para a necessidade de atualizar constantemente a informação de que dispõe sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, bem como da atividade que promove. Isto representa uma atitude de vigilância regular do mercado de atuação, de exploração de novos mercados, bem como de avaliação do potencial de criação de novos produtos e serviços, como forma de diversificar a sua capacidade de oferta. Um empreendedor deve ser capaz de estabelecer metas para a atividade. Dito de uma forma muito clara, deve ter conhecimento de onde pretende chegar com o seu trabalho. Isso implica definir um plano de ação, à medida da sua ambição e das suas capacidades, implementá-lo e desenhar os mecanismos necessários para o monitorizar. Só assim poderá corrigir eventuais desvios de forma atempada.

Confiança

A capacidade de transmitir confiança ao outro – seja o mercado em geral, um cliente em particular, um fornecedor ou um parceiro – é vital para a credibilidade de um empreendedor e da sua atividade. Isto implica a adoção de comportamentos que assegurem correção, fidelidade, retidão e segurança. Esta característica envolve compromisso pessoal, atitude colaborativa

e dedicação elevada à atividade. A ação empreendedora coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.

Foco e flexibilidade

O empreendedor é também um estratega, alguém que sabe diferenciar o essencial do acessório, criando assim um foco principal. As pessoas criativas têm recorrentemente dificuldade de gerir o turbilhão de ideias que se movem dentro de si, levando à dispersão de energias e de recursos. Por vezes é necessário abandonar uma boa ideia porque ela não contribuiu de momento para o sucesso da atividade, podendo mesmo representar um risco para a capacidade de ação do empreendedor. Esta característica não significa rigidez de atuação, mas antes capacidade de flexibilidade, competência requerida para manter uma atividade dinâmica, aberta à inovação permanente, ágil na gestão e adaptação às mudanças, compreensiva relativamente à diversidade de públicos que compõem o mercado.

— Desafio 3

A ideia

O embrião de uma ação empreendedora é, naturalmente, ter uma boa ideia. Essa é o ponto de partida para o desenvolvimento da atividade. Tendo por base os propósitos do presente Guia, importa compreender como surgiu a ideia, se essa é inovadora e como pode ser validada.

A origem

Em termos genéricos, uma boa ideia é aquela que responde a uma necessidade identificada. Pode resultar de forma espontânea ou de uma observação cuidada do mercado, ao constatar a existência de uma carência na vida pessoal, social ou profissional.

Daqui emerge um desafio que cabe a todos os empreendedores sem exceção: manter uma atitude atenta sobre a realidade que os circunda, como forma de:

- i) diagnosticar necessidades não satisfeitas;
- ii) identificar as respostas existentes;
- iii) compreender a sua adequação ou insuficiência.

Efetuada este exercício, a visão empreendedora é aquela que consegue detetar um problema e desenvolver uma solução para o resolver.

— Desafio 4

A inovação

É importante clarificar que o produto ou serviço a criar pode ou não ser completamente novo. Pode simplesmente constituir-se como algo diferenciador, conferindo-lhe uma característica particular, uma qualidade superior ou uma adequação mais satisfatória às necessidades dos consumidores. Pode também tratar-se de uma solução existente mas que o empreendedor decide proporcioná-la de forma distintiva ao mercado, correspondendo melhor aos desejos dos potenciais clientes.

— Desafio 5

A validação

Clarificada a ideia torna-se essencial a sua validação. Este exercício permitirá ao empreendedor compreender se poderá ser compensador o desenvolvimento do seu projeto ou se, pelo contrário, não estão reunidas as condições de sucesso do mesmo. Existem muitas formas de efetuar esta validação, recomendando-se pelo menos uma análise técnica e económica da ideia⁴.

TÉCNICA

Esta prende-se sobretudo com a viabilidade da solução pensada pelo empreendedor, tendo em conta uma avaliação do know-how e dos recursos de que dispõe.

— Desafio 6

ECONÓMICA

Esta diz sobretudo respeito à viabilidade da ideia enquanto oportunidade de negócio.

— Desafio 7

⁴ Adaptado de Manual do Empreendedor, editado pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

Modelo de negócios

Em termos sintéticos, um modelo de negócio é um conceito amplamente disseminado, que visa ajudar a definir os principais elementos da atividade que quer desenvolver. Trata-se de um exercício essencial para qualquer empreendedor, na medida em que ajuda a compreender o potencial do negócio, bem como a identificar riscos ou insuficiências do mesmo. Uma das abordagens mais utilizadas para a realização desta análise baseia-se no modelo Canvas. Este está ao alcance de qualquer empreendedor e visa apoiar na criação de uma perceção ampla da ideia e do seu grau de consistência. Trata-se de uma ferramenta simples, baseada num quadro com nove blocos informativos, aos quais correspondem as variáveis-chave de um negócio. O seu preenchimento consiste num exercício de enorme utilidade na fase prévia ao arranque do projeto. Este modelo pode ser impresso ou desenhado num quadro maior, para permitir um preenchimento muito visual e esquemático. Esse deverá ser assegurado pelo empreendedor, podendo convidar outros elementos úteis à realização de uma análise crítica. Para o preenchimento da matriz é recomendável adotar a seguinte ordem:

1) PROPOSTA DE VALOR

Este é o campo destinado à definição do produto ou serviço e o que esse proporciona aos clientes que o adquirirem. Corresponde, no essencial, ao motivo pelo qual as pessoas vão optar por comprar o que o empreendedor tem para oferecer, em vez de recorrerem à concorrência.

2) SEGMENTO DE CLIENTES/ CONSUMIDORES

Este é o bloco informativo reservado à definição dos consumidores que se pretende alcançar. Devem, por isso, ser esclarecidos os grupos de pessoas ou organizações que visa servir com a atividade. Poderão ser específicos ou

mais amplos, mas o importante é traçar os perfis, definir a sua localização e clarificar as necessidades que visa responder.

3) CANAIS

Estes correspondem, no essencial, aos pontos de contacto do empreendedor com os clientes, sendo esses compostos por canais de comunicação, distribuição e venda. Requer-se, assim, uma definição sobre a forma como o produto ou serviço será dado a conhecer e como chegará ao consumidor.

4) RELACIONAMENTO COM CLIENTES/ CONSUMIDORES

Este espaço é destinado à clarificação do tipo de relação que visa estabelecer com os clientes ou grupos de clientes. Essas podem implicar maior ou menor interação pessoal, recurso mais regular ou esporádico a meios digitais, entre outros, sendo importante que o empreendedor visualize e clarifique como pretende conquistar o mercado a seu favor.

5) RECEITAS

Este campo é destinado à compreensão do valor a pagar pelo produto ou serviço a criar. Trata-se no fundo de perspetivar a receita que espera alcançar com o(s) segmento(s) de mercado a que se dirige a atividade.

6) RECURSOS PRINCIPAIS

Este espaço foi concebido para elencar e avaliar os recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos a mobilizar para que a ideia saia do papel e se materialize.

7) ATIVIDADES PRINCIPAIS

Este é o campo destinado à definição das ações necessárias para a criação do produto ou serviço, para a sua colocação no mercado, para a relação com os consumidores, bem como para a comercialização e obtenção de rendimentos.

8) PARCERIAS PRINCIPAIS

Neste âmbito, o empreendedor deve identificar fornecedores e parceiros necessários ao funcionamento do modelo de negócios, na medida em que esses são parte essencial do sucesso da atividade.

9) ESTRUTURA DE CUSTOS

A este nível importa elencar os custos envolvidos e sem os quais o projeto não terá condições de sair do papel. Este bloco é de extrema importância para compreender se o investimento requerido é inferior ou se supera a estimativa de receita. Dependendo do resultado a que se chega, poderá ser necessário reequacionar alguns dos recursos previstos.

O preenchimento do modelo Canvas não requer um elevado nível de complexidade, nem deve ser entendido como definitivo. A atividade é um organismo vivo, que muda em função de múltiplas variáveis, devendo isso implicar uma revisão dos pressupostos iniciais sempre que necessário. A realização deste exercício deve basear-se em informações precisas e numa atitude de honestidade do empreendedor para consigo mesmo, pois disto poderá depender o sucesso ou fracasso da sua atividade. A matriz disponibilizada no "Desafio 8" pode ser impressa em formato maior ou desenhada pelo próprio empreendedor, sugerindo-se que utilize post-its para colocar as informações referentes a cada bloco. O exercício fica mais criativo e dinâmico, podendo a qualquer momento ser revisto sem que seja necessário alterar todo o modelo de negócio.

Plano de Negócios

O “Plano de Negócios (PN)” reveste-se de especial importância, pois permite amadurecer a ideia, analisar as diferentes implicações e avaliar a sua viabilidade. Na prática, reúne um conjunto de dados quantitativos e financeiros, bem estruturados, num documento claro e preciso. Este será requerido caso seja necessário recorrer a um crédito bancário, angariar investidores, ou candidatar-se a outras fontes de financiamento. No entanto, mesmo que não seja exigido por terceiros, o PN é um excelente exercício para definir um modelo de gestão do negócio, auxiliar na sua implementação e execução. Elementos que um Plano de Negócios deve conter⁵:

01 sumário executivo

- Não deve exceder 500 palavras;
- Faz um resumo de tudo o que vai ser apresentado com mais detalhe nos vários capítulos que integram o PN;
- Ser completo e claro, contendo uma mensagem poderosa e persuasiva.

02 o histórico da ideia

- Esclarece a génese da ideia/projeto;
- Explicita a missão.

03 a experiência dos promotores

- Aborda a experiência do(s) empreendedor(es).

05 a nova ideia e o seu posicionamento no mercado

- Caracteriza o produto/serviço e o seu mercado;
- Apresenta os recursos físicos e de produção necessários;
- Demonstra a capacidade de gestão do negócio dos promotores.

04 o mercado subjacente

- Define o mercado quanto à dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e competidores;
- Pode ser complementado com dados de associações empresariais, publicações especializadas, ou ainda, recorrer a empresas de estudos e análises de mercado.

07 estratégia comercial

- Produto/Serviço: descreve as especificações físicas ou imateriais, as funções, os benefícios e como se diferenciam dos competidores;
- Preço: estabelece a política de definição do mesmo, bem como condições associadas (descontos, prazos, condições de financiamento);
- Distribuição: identifica os locais de venda e como os fazer chegar aos clientes e consumidores (canais, cobertura, transporte);
- Promoção: descreve os métodos utilizados para comunicar as características e benefícios do produto/serviço aos clientes e consumidores alvo (publicidade, relações públicas, promoção de vendas).

06 o projeto/produto/ideia

- Contém o resumo do projeto e o sumário das atividades a serem desenvolvidas;
- Demonstra a motivação e os objetivos dos intervenientes no processo;
- Define os pontos críticos no desenvolvimento do projeto;
- Identifica o produto/serviço: market pull ou product push;
- Explica o modo de produção - mais exigente em atividades que implicam a existência de um processo produtivo físico, ou seja, com maquinaria, matérias-primas, etc. Deve ser apresentado de forma detalhada.

08 gestão e controlo do negócio

- Define a devolução de informação ao mercado e/ou potenciais financiadores - relatórios, peças contabilísticas, auditoriais, entre outros.

09 investimento necessário e financiamento

- Identifica as necessidades de capital, explicitando quanto cabe à compra de instalações, equipamento, etc. Deve ser identificado o período de financiamento e se o mesmo ocorre faseadamente ou de uma só vez.

10 projeções financeiras/ modelo financeiro

- Projeções de vendas;
- Projeções de Cash Flow;
- Projeção do ponto de Break-Even.

Existem ferramentas que permitem criar as várias projeções, bem como realizar as diversas peças contabilísticas, como por exemplo a demonstração de resultados e o balanço contabilístico.

Formas Legais e Constituição da Atividade

Um dos principais passos na criação de um negócio é a escolha jurídica da atividade. É importante conhecer as diferentes possibilidades, para que possa definir a que oferece melhores garantias de enquadramento e de sucesso. A opção que tomar determinará o grau de complexidade a enfrentar, a exigência burocrática associada, os bens requeridos e a fiscalidade que a enquadra. Na análise a realizar deverá ter em conta os pontos fortes da atividade que pretende constituir, o património a afetar, as responsabilidades requeridas, o investimento exigido e se tenciona trabalhar sozinho ou com outras pessoas. Para facilitar, sistematizam-se de seguida as principais opções de formas jurídicas em Portugal e Espanha.

Portugal⁶

Empresário em nome individual	
SÓCIOS	1
CAPITAL	Não há montante mínimo obrigatório.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade é ilimitada, respondendo o empreendedor, com os seus bens pessoais, pelas dívidas contraídas no âmbito da atividade.
Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	
SÓCIOS	1
CAPITAL	Valor mínimo de 5.000 €
RESPONSABILIDADE	Existe uma separação entre os patrimónios pessoal e da empresa, pelo que os bens do empreendedor não estão afetos à atividade económica.

25

⁶ Para informações mais completas recomenda-se a consulta da página <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>

Sociedade unipessoal por quotas	
SÓCIOS	1
CAPITAL	O montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade é limitada, restringindo-se ao capital social da empresa, isto é, a empresa detém um património autónomo, não respondendo o património pessoal do empresário pelas dívidas da atividade da empresa.
Sociedade em Nome Coletivo	
SÓCIOS	Mínimo de 2, sendo admitidos sócios de indústria.
CAPITAL	Não existe um montante mínimo de capital social obrigatório.
RESPONSABILIDADE	Os sócios respondem de forma ilimitada e subsidiária perante a empresa e solidariamente entre si perante os seus credores sociais.
Sociedade por Quotas	
SÓCIOS	Mínimo de 2.
CAPITAL	Exige um capital social no valor mínimo de 5.000 €, dividido por quotas com valor mínimo de 100 €
RESPONSABILIDADE	O património da empresa é independente do património pessoal dos sócios e responde perante os credores.
Sociedade Anónima	
SÓCIOS	Exige pelo menos 5 sócios, habitualmente denominados como acionistas. É, no entanto, admitida a constituição de uma sociedade anónima com um único sócio desde que esse seja uma sociedade.
CAPITAL	O capital social mínimo é de 50.000 €, que será dividido por ações de igual valor nominal.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor das ações que subscreveram.
Sociedade em Comandita	
SÓCIOS	Existem dois tipos de sócios, os comanditários e comanditados.
CAPITAL	O montante mínimo obrigatório para o capital social é de € 50.000,00.
RESPONSABILIDADE	Os comanditários têm responsabilidade limitada, ou seja, respondem apenas pela sua entrada de capital; os comanditados têm responsabilidade ilimitada, ou seja, respondem pelas dívidas da sociedade, ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios da sociedade em nome coletivo.

Trabalhador independente
<p>É um profissional que trabalha de forma autónoma, vendendo bens ou serviços sem qualquer vínculo laboral com uma entidade. Esta figura tem um enquadramento fiscal específico e o seu próprio conjunto de direitos e deveres. O primeiro passo a dar é abrir atividade. Pode fazê-lo presencialmente, em qualquer repartição, mas também online, no Portal das Finanças. Este ato é gratuito mas carece de algumas informações essenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> · A definição de um CAE ou um código do artigo 151º do CIRS, que indica à Autoridade Tributária (AT) o tipo de atividade que vai exercer; · Uma estimativa dos rendimentos anuais a auferir. Esta serve para que a AT saiba, à partida, se vai ter a obrigação de cobrar IVA e de reter IRS nos seus recibos. <p>Por defeito, as pessoas singulares que declaram início de atividade são registadas no regime simplificado de tributação, mas podem optar pela contabilidade organizada ou pelo ato isolado. Esta escolha determinará as obrigações a cumprir desde o arranque da atividade.</p>
Cooperativa
<p>É uma pessoa coletiva autónoma sem fins lucrativos, de livre constituição, com capital e composição variável, que visa a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais dos seus membros e tem as seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Visa satisfazer o interesse dos cooperantes, obtendo determinados bens a preços inferiores aos do mercado, ou vendendo os seus produtos eliminando os intermediários; · O número de membros é variável e ilimitado, mas não pode ser inferior a cinco, caso se trate de uma cooperativa de primeiro grau, nem inferior a dois, caso se trate de uma cooperativa de grau superior (as que se filiam sob a forma de uniões, federações e confederações); · A responsabilidade dos membros das cooperativas é limitada ao montante do capital subscrito por cada um; · Os estatutos da cooperativa podem determinar que a responsabilidade dos cooperantes seja ilimitada, ou limitada em relação a uns e ilimitada quanto aos outros.
Associação
<p>Define-se como um conjunto de pessoas que se reúne com objetivos e interesses comuns. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, constituída pelos seguintes órgãos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Assembleia Geral; Direção; Conselho Fiscal. <p>As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas, não podendo por isso ser dissolvidas pelo Estado. Para criar uma organização deste tipo e conhecer todos os requisitos consulte o balcão Associação na Hora.</p>

Em Portugal, o empreendedor dispõe de um conjunto de soluções para a constituição da atividade pretendida.

EMPRESA ONLINE⁷

Através do Portal de Serviços Públicos ePortugal, o empreendedor pode recorrer à opção Empresa Online para criar sociedades unipessoais por quotas, por quotas e anónimas, com recurso a um certificado digital, como o Cartão de Cidadão. As sociedades cujo capital seja constituído com recurso a entradas em espécie devem recorrer aos mecanismos tradicionais de criação de empresas.

EMPRESA NA HORA

Nos balcões Empresa na Hora⁸ é possível constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima, bastando os sócios fazerem-se acompanhar de todos os documentos necessários⁹.

SERVIÇOS FÍSICOS

A criação da empresa através da rede física de serviços requer deslocações e agendamentos com diferentes entidades e em momentos distintos, tais como: o pedido do Certificado de Admissibilidade, o depósito do capital social da empresa, a preparação do pacto ou ato constitutivo de sociedade, a entrega da declaração de início de atividade, o registo comercial e a inscrição na Segurança Social. Para localizar a Conservatória de Registo Comercial mais próxima de si consulte a página de Internet do Instituto de Registos e Notariado.¹⁰

⁷ <https://eportugal.gov.pt/espaco-empresa/empresa-online>

⁸ Conheça aqui a Rede de Balcões Empresa na Hora <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Contactos>

⁹ Conheça aqui os documentos que necessita reunir <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora#Ondecriar>

¹⁰ <https://www.irn.mj.pt>

CRIAÇÃO DE UMA COOPERATIVA

Existem duas alternativas de procedimento para a constituição de uma cooperativa:

- Procedimento Imediato. No balcão “Cooperativa na Hora” podem ser criadas cooperativas e designados os respetivos órgãos sociais, de forma imediata e num único local¹¹.
- Procedimento Tradicional. Este prevê duas figuras e dois métodos distintos de constituição – por instrumento particular e por escritura pública¹².

CRIAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO

São duas as alternativas existentes para a criação de uma associação:

- “Associação na Hora”, que prevê um regime especial de constituição destas organizações num único balcão e de forma imediata. Trata-se de um processo mais célere, já que a obtenção do certificado de admissibilidade de denominação passa a ser facultativa e deixa de ser necessário celebrar uma escritura pública¹³;
- Mecanismo tradicional, que implica um processo mais moroso, exigente e custoso, que prevê, entre outros passos, a criação de uma proposta de estatutos, a reunião da primeira Assembleia-Geral, a eleição dos órgãos sociais, o pedido do Certificado de Admissibilidade e a realização de uma escritura pública.

TRABALHADOR INDEPENDENTE

O profissional que pretende avançar com um trabalho independente deve abrir atividade, podendo fazê-lo presencialmente, num balcão das Finanças, mas também online, no Portal das Finanças.

¹¹ Conheça aqui os balcões que asseguram este serviço https://www.irn.mj.pt/sections/irn/a_registral/registo-comercial/cnh/cooperativa-na-hora

¹² Para informações mais detalhadas consulte a página de Internet da CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social <https://www.cases.pt/constituir-cooperativa>

¹³ Conheça a rede de balcões que assegura o serviço “Associação na Hora” <https://irn.justica.gov.pt/balcoes-associacao-na-hora>

Espanha¹⁴

O leque de formas legais é bastante diversificado no país. Para o presente guia foram selecionadas apenas as mais ajustadas ao setor cultural e criativo, conforme se expõe de seguida.

Empresário individual (autónomo)	
SÓCIOS	1
CAPITAL	Não há montante mínimo obrigatório.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade perante terceiros é universal, respondendo com todo o seu património atual e futuro pelas dívidas contraídas na atividade da empresa.
Sociedade limitada	
SÓCIOS	1
CAPITAL	3.000 €. Também são aceites bens em espécie no mesmo montante.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade é limitada ao capital social alocado.
Sociedade civil	
SÓCIOS	Mínimo 2.
CAPITAL	Não há montante mínimo obrigatório. Os sócios podem decidir livremente contribuir com o capital que considerem apropriado e determinar esse valor no contrato de constituição.
RESPONSABILIDADE	A responsabilidade dos sócios é ilimitada.
Sociedade cooperativa	
SÓCIOS	Mínimo 2.
CAPITAL	Não é necessário. Os sócios podem decidir livremente contribuir com o capital que considerem conveniente e determinar nos estatutos.
RESPONSABILIDADE	Limitado ao capital injetado na sociedade.

¹⁴ Para informações mais completas recomenda-se a consulta da página <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Smart Iberica	
CARACTERÍSTICAS	Trata-se uma cooperativa de promoção empresarial que protege legalmente os profissionais do setor criativo-cultural que têm faturação irregular, dando-lhes cobertura legal para poderem faturar os seus produtos ou serviços quando assim for exigido, sem necessidade de estarem continuamente registados.
MAIS INFORMAÇÕES	www.smart-ib.coop .

Em Espanha, particularmente na Andaluzia, o empreendedor dispõe igualmente de um conjunto de soluções para a constituição da atividade pretendida.

SERVIÇOS FÍSICOS

A Andaluzia Empreende oferece uma rede composta por mais de 250 Centros de Empreendedorismo Andaluzes (CADES)¹⁵ e mais de 50 pontos de informação, nos quais é possível beneficiar do apoio permanente de uma equipa técnica qualificada de especialistas na criação e no desenvolvimento de negócios e de uma ampla gama de serviços para promover ideias de negócio.

ON-LINE

O Ministério da Indústria, Comércio e Turismo disponibiliza o Centro de Información y Red de Creación de Empresas¹⁶ (CIRCE). Trata-se de uma plataforma eletrónica que permite a criação de determinadas formas legais de empresas no país, através de acordos de colaboração com todos os organismos e administrações envolvidos no processo. O empreendedor necessita apenas de preencher o Documento Único Eletrónico (DUE), que inclui uma multiplicidade de formulários, e a CIRCE realizará automaticamente todos os procedimentos necessários para a constituição da empresa, comunicando com as entidades envolvidas (Agência Fiscal, Segurança Social, Registo Comercial, Cartório Notarial, etc.).

¹⁵ Disponível em <https://www.andaluciaemprende.es/CADE>.

¹⁶ Disponível em <https://paelectronico.es/es-es/Paginas/PagInicio.aspx>

Propriedade Intelectual e Industrial

O setor industrial e as criações intelectuais enfrentam desafios significativos numa sociedade marcada pelo avanço das tecnologias da informação, instigando os agentes económicos e os Estados a modelos de proteção da propriedade. Apesar das diferenças legislativas entre Portugal e Espanha, ambos os países possuem quadros reguladores da propriedade intelectual e industrial, bem como entidades que asseguram a tutela destes domínios da atividade criativa, como se expõe de seguida.

Entender as diferenças entre a propriedade industrial e a propriedade intelectual¹⁷.

Propriedade Industrial	Propriedade Intelectual
Esta abrange o conjunto de direitos intelectuais, isto é, direitos derivados da nossa atividade intelectual que se aplicam, em particular, às invenções, ao design, aos sinais distintivos e às indicações de origem geográfica.	Esta engloba o conjunto de direitos intelectuais, conhecidos normalmente como direitos de autor e direitos conexos, particularmente relacionados com a criação de obras intelectuais, sejam elas de caráter científico-literário, musical, artístico, etc...

Em ambos os domínios – pessoal e industrial – os objetos que surgem da atividade intelectual designam-se de bens intangíveis ou imateriais, sendo esses propriedade das entidades individuais ou coletivas que os criam ou que ostentam a sua titularidade. Estas formas de proteção não são obrigatórias mas revestem-se de

enorme importância, sendo, por isso, aconselháveis, na medida em que proporcionam diversas vantagens aos empreendedores:

- Garantem uma propriedade exclusiva,
- Protegem a inovação e o espírito criativo,
- Valorizam o investimento efetuado.

A regulamentação da Propriedade Industrial e Intelectual em Portugal e Espanha, apesar das diferenças, é regida por um quadro de referência e sistemas de proteção comuns, assegurando também em ambos os lados da fronteira entidades de tutela, como se expõe de seguida.

Propriedade Industrial
Protege as criações relacionadas com a indústria: patentes e modelos de utilidade, sinais distintivos (marcas e/ou logótipos, denominações de origem e indicações geográficas), desenhos, topografia de produtos semicondutores e variedades vegetais.
PORTUGAL Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) https://inpi.justica.gov.pt
ESPAÑA Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) www.oepm.es
Propriedade Intelectual
Protege as criações intelectuais próprias do direito de autor: obras literárias e artísticas tais como livros, produtos musicais, construções dramáticas e audiovisuais, desenhos, pinturas, esculturas, fotografias, programas de computador e inclusivamente obras arquitetónicas.
PORTUGAL Inspeção-geral das Atividades Culturais (IGAC) www.igac.gov.pt
CRIA (Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia) Universidade do Algarve www.cria.pt
ESPAÑA Registro de la Propiedad Intelectual (RPI) www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/inicio.html

¹⁷ Adaptado de Guia-Manual Propriedade Industrial e Intelectual para empreendedores e empresas de base tecnológica, disponível em www.innotransfer.eu

Desafios

DESAFIO 1

Em qual dos grupos indicados se insere a atividade que pretende criar?

- Setor Cultural Nuclear
- Indústrias Culturais
- Atividades Criativas

Qual é o nível de consolidação da sua ideia de negócio?

- Baixo
- Médio
- Elevado

Prevê depender de apoios de entidades públicas como forma de viabilizar a sua atividade?

- Sim. Qual ou quais entidades?
- Não

Pensa recorrer a fontes de financiamento para desenvolver a sua ideia?

- Sim. Qual ou quais fontes?
- Não

Prevê a possibilidade de vir a cooperar com outros setores de atividade (ex: turismo)?

- Sim. Qual ou quais setores?
- Não

Prevê a criação de parcerias para o desenvolvimento da atividade?

- Sim. Quais parcerias?
- Não

DESAFIO 2

Defina a sua motivação para iniciar uma atividade empreendedora

- Vocação pessoal
- Necessidade
- Afirmação e prestígio
- Aprendizagem e desenvolvimento pessoal

Explicita de forma mais detalhada as suas motivações

DESAFIO 3

Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 a 4, em que 1 é discordo totalmente e 4 concordo totalmente.

Possuo todas as competências necessárias para desenvolver a atividade com sucesso.

Pretendo investir na formação e produzir novas competências.

O meu desempenho não é influenciado pelas emoções.

Reconheço as minhas limitações e solicito apoio a outras pessoas sempre que necessário.

Consigo colocar-me no lugar do outro e compreender o seu ponto de vista e necessidades.

Tenho pleno conhecimento das características económicas, sociais e culturais do mercado em que vou atuar.

Permaneço atento ao meio que me rodeia e nele procuro oportunidades.

Consigo transformar uma ideia numa ação concreta, desenvolvendo as tarefas que forem necessárias.

Diante de uma adversidade, procuro focar-me nas soluções.

Transformo os meus erros em oportunidades de aprendizagem.

Consigo tomar decisões em contexto de incerteza e risco.

Possuo elevados padrões de exigência e qualidade sobre a minha atividade.

Sou organizado no desenvolvimento de tarefas, assegurando qualidade e cumprimento de prazos.

Antecipo as dificuldades e preparo alternativas.

Tenho uma atitude de vigilância do mercado de atuação, avaliando riscos e oportunidades.

Transmito confiança e credibilidade ao outro (cliente, fornecedor, parceiro...).

Sou uma pessoa focada nos objetivos, mas flexível nos comportamentos e adaptável à mudança.

	1 -	2 --	3 +	4 ++
Possuo todas as competências necessárias para desenvolver a atividade com sucesso.				
Pretendo investir na formação e produzir novas competências.				
O meu desempenho não é influenciado pelas emoções.				
Reconheço as minhas limitações e solicito apoio a outras pessoas sempre que necessário.				
Consigo colocar-me no lugar do outro e compreender o seu ponto de vista e necessidades.				
Tenho pleno conhecimento das características económicas, sociais e culturais do mercado em que vou atuar.				
Permaneço atento ao meio que me rodeia e nele procuro oportunidades.				
Consigo transformar uma ideia numa ação concreta, desenvolvendo as tarefas que forem necessárias.				
Diante de uma adversidade, procuro focar-me nas soluções.				
Transformo os meus erros em oportunidades de aprendizagem.				
Consigo tomar decisões em contexto de incerteza e risco.				
Possuo elevados padrões de exigência e qualidade sobre a minha atividade.				
Sou organizado no desenvolvimento de tarefas, assegurando qualidade e cumprimento de prazos.				
Antecipo as dificuldades e preparo alternativas.				
Tenho uma atitude de vigilância do mercado de atuação, avaliando riscos e oportunidades.				
Transmito confiança e credibilidade ao outro (cliente, fornecedor, parceiro...).				
Sou uma pessoa focada nos objetivos, mas flexível nos comportamentos e adaptável à mudança.				

