

O SUCESSO DAS *STARTUPS* EM TEMPO DE CRISE

João Pedro Tomásia Barroca

Tese apresentada no ISCTE *Business School* – Instituto Universitário de Lisboa para a
obtenção do grau de Mestre em Economia Portuguesa e Integração Internacional

Orientador:

Rui Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE *Business School*, Departamento de Finanças

Lisboa, junho 2012

O SUCESSO DAS STAR TUPS EM TEMPO DE CRISE
João Pedro Tomásia Barroca

- Lombada -

OS OBJETIVOS E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta tese de mestrado tem como objetivo estudar duas *Start-up*, que são consideradas dois casos de sucesso no mercado nacional. Este estudo será apoiado, com base numa investigação realizada na área do Empreendedorismo, através da exploração do seu conceito, bem como a importância que este tema tem na atualidade, para a economia Portuguesa.

Outra temática muito pertinente que irei analisar ao longo deste trabalho será a abordagem do Empreendedorismo, como forma de estar na vida, fundamentado e apoiado, em dados estatísticos que confirmam que Portugal, é cada vez mais, um país de empreendedores. Para além disso, serão investigados os principais apoios existentes em Portugal, que visam promover e desenvolver o Empreendedorismo, merecendo principal destaque o papel que o Estado Português tem, ou deveria ter, na promoção deste fenómeno.

Tendo em conta, a estrutura da minha tese, posso dizer que numa fase inicial, irei investigar o conceito de Empreendedorismo e empreendedor, bem como o impacto que este fenómeno tem tido, ao nível da economia Portuguesa. Numa segunda fase, proponho-me a estudar a tendência de crescimento deste fenómeno no nosso país, apoiado por dados estatísticos, fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística. Outros dos objetivos deste trabalho, prende-se em estudar, a existência de apoios públicos e privados, que promovam o Empreendedorismo, bem como as características peculiares do Empreendedorismo Familiar. Neste último ponto, vou atribuir particular importância, às políticas ativas que o Estado Português tem desenvolvido ou não, com vista ao desenvolvimento deste fenómeno.

Numa fase seguinte, vão ser abordadas diversas questões, que me vão permitir avaliar o sucesso das *Start-up* em estudo. Nomeadamente, ao nível das principais dificuldades sentidas por estes empresários na criação das suas empresas, perceber as principais motivações que levaram os mesmos a criar a sua própria empresa, bem como conhecer se os mesmos, obtiveram algum tipo de apoios financeiros. De seguida, não é menos importante referir, que vou estudar a situação atual da empresa, sendo esta questão condicionada pela informação, que me for facultada pelos responsáveis de ambas as empresas. Para além disso, serão investigadas as estratégias que as empresas adotam, ou pensam vir a adotar no futuro, quer para o mercado interno, quer para o mercado externo, através da internacionalização. Numa última fase, investigarei a política interna, a estratégia, a evolução financeira e a cultura das empresas em questão.

Por último, serão retiradas as respetivas conclusões e apresentadas todas as referências bibliográficas, que me vão ajudar neste trabalho de investigação.

RESUMO

Esta tese será constituída por um enquadramento teórico no âmbito do Empreendedorismo, e pela análise de duas empresas *Start-up*. Sendo o título desta tese, *O Sucesso das Empresas Start-up em Tempo de Crise*, o mesmo será comprovado, pelo sucesso alcançado pela *Science4You S.A* e a *Cestos da Aldeia Lda*.

No que diz respeito ao enquadramento teórico, são abordados os principais conceitos e teorias, sobre Empreendedorismo e o Empreendedor. Em particular, foi analisado o estado do Empreendedorismo em Portugal, bem como o Empreendedorismo Familiar. Por outro lado, são alvo de estudo, as motivações subjacentes ao Empreendedorismo e os principais motivos, que levam à cessação da atividade empreendedora. Para além disso, as Políticas Públicas que visam, promover o Empreendedorismo em Portugal, serão igualmente abordadas, nomeadamente o novo Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+e+i), criado pelo atual Governo Português, sendo que, a coordenação está a cargo do CNEI – Conselho Nacional Para o Empreendedorismo e Inovação.

Outro tema chave abordado nesta tese, tem por nome as *Start-up* em Portugal. São estudados também, os apoios existentes no nosso País, para a criação de empresas desta natureza.

Após o estudo do enquadramento teórico, foi realizada uma análise, sobre as duas empresas *Start-up* que me propus estudar, sendo elas, a *Science4You S.A* e a *Cestos da Aldeia Lda*. Neste ponto, a metodologia utilizada, consistiu no recurso a entrevistas presenciais, aos fundadores das *Start-up*, em questão.

Esta análise está constituída, por diversos pontos, iniciando por uma apresentação de ambos os empreendedores, bem como das suas respetivas empresas. Neste seguimento, foi realizado um diagnóstico interno, uma análise *S.W.O.T*, o planeamento de objetivos e a estratégia de *Marketing-Mix*. Ao nível da evolução financeira, foi realizada uma análise desde o ano de fundação das empresas, até aos dias de hoje, com base numa previsão fornecida pelos seus fundadores.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Start-up*, *Science4You S.A*, *Cestos da Aldeia Lda*.

ABSTRACT

The structure of my master's thesis consists of a theoretical framework in the context of entrepreneurship and an analysis of two start-up companies. *The Success of Start-up Business in Time of Crisis*, as the title of this thesis, was proven by the success achieved by Science4You S.A and Cestos da Aldeia Lda. The main concepts and theories of Entrepreneurship and Entrepreneur were approached regarding the theoretical framework at an early stage. In particular, the state of entrepreneurship in Portugal was analyzed as well as the Family Entrepreneurship. Besides, the subject of study comprises the underlying motivations for Entrepreneurship and the main reasons that lead to the cessation of entrepreneurial activity. Moreover, public policies that aim to promote entrepreneurship in Portugal, were also addressed, including the new Strategic Programme for Entrepreneurship and Innovation (+ E + I), created by the current Portuguese government and which coordination is the responsibility of CNEI - National Council for Entrepreneurship and Innovation. Another key issue discussed in this thesis, consists of the *Start-up* companies framework. In addition, the supports for the creation of such companies existing in my country were also studied.

After studying the Entrepreneurship theoretical framework, an analysis on the two Start-up companies, Science4You SA and Cestos da Aldeia Lda was carried out. This analysis has several points, beginning with a presentation of entrepreneurs and their respective companies. Following this, several tasks were accomplished like a diagnostic procedure, a SWOT analysis, an objective planning and a marketing mix strategy. At the financial development level, an analysis since the companies' founding, date up to today, was performed based on a forecast provided by their founders.

Keywords: Entrepreneurship, Start.Up, Science4You S.A, Cestos da Aldeia Lda.

AGRADECIMENTOS

Esta parte da minha tese de mestrado, tem como objetivo, prestar os devidos agradecimentos, a todas as pessoas e entidades, que diretamente ou indiretamente, contribuíram de forma positiva e decisiva, para a realização da mesma.

Ao longo dos vários meses de pesquisa e investigação, tendo em visto a elaboração da minha tese, destaco todo o apoio e compreensão, que tive por parte da minha família, da minha namorada, dos meus colegas de mestrado, e também dos meus amigos mais próximos, tendo sido determinante, na minha motivação e empenho, para concluir este estudo.

Quero também agradecer, ao Professor Nuno Crespo, por ter compreendido a minha motivação, para realizar uma tese no âmbito do Empreendedorismo, destacando-se um pouco dos temas espectáveis, para um mestrado de Economia. Para além disso, agradeço a todos os Professores do ISCTE, com quem tive o prazer de privar, ao longo de todas as aulas do Mestrado de Economia Portuguesa e Integração Internacional.

Deixo um agradecimento, em particular, ao meu orientador, Professor Rui Ferreira, pela sua disponibilidade, atenção e interesse demonstrado, em me auxiliar e orientar na realização deste estudo. Destaco, a forma simples, objetiva e clara, como o Professor Rui Ferreira orientou todo este processo, facultando-me prontamente, contactos, materiais de apoio e conselhos extremamente úteis e indispensáveis, para o sucesso do estudo realizado.

Ao Miguel Pina Martins e ao João Miguel Fernandes, responsáveis pelas empresas, *Science4You S.A* e *Cestos da Aldeia Lda.*, respetivamente, agradeço toda a disponibilidade, voluntarismo, e interesse demonstrado, em me facultarem toda a informação necessária, para realizar o estudo e análise das suas respetivas empresas. A postura evidenciada por estes dois empresários, com quem tive o prazer de privar, foi sem dúvida, imprescindível para realização desta tese.

Por último, agradeço ao Doutor José António Féu, Diretor do Serviço para a Inovação e Competitividade Empresarial, afeto ao Ministério da Economia, a disponibilidade demonstrada, para me facultar informação útil, ao estudo de determinados temas, abordados ao longo da minha tese.

ACRÓNIMOS

NEST – Novas Empresas de Suporte Tecnológico

SIPIE - Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais

PRIME-JOVEM – Programa de Apoio à Iniciativa Empresarial dos Jovens

SIDER - Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores

SIME Inovação - Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial – Inovação

SIUPI - Sistema de Incentivos à Utilização da Propriedade Industrial

EMPREENDA – Feira de Ideias e Financiamento

INOVJOVEM – Jovens Quadros para a Inovação nas PME

Rede – Consultoria, Formação e Apoio à Gestão de Pequenas Empresas

I-TEC: Innovation and Technology Equity Capital

EUREKA – Rede de I&D orientada para o mercado

CORDIS - Serviço Comunitário de Informação para a Investigação e o Desenvolvimento

MTE - Apoio ao Arranque da Empresa

FIEP – Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas

FNABA – Federação Nacional de Business Angels

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito

ANE – Associação Nacional de Empresárias

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

APME - Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IDI – Instituto de Desenvolvimento e Inovação

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IFDEP - Instituto de Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

CACE – Centros de Apoio à Criação de Empresas

Lispolis – Pólo tecnológico de Lisboa

CINTEC – Associação Centro de Incubação de Empresas do Parque Tecnológico da Mutela

Madan Park – Parque de Ciência e Tecnologia

Sogist – Sociedade gestora de incubadoras sectoriais

TagusPark – Parque de Ciência e Tecnologia

CEIM – Centro de Empresas e Inovação da Madeira

CEISET – Centro de Empresas e de Inovação de Setúbal

CIEBI – Centro de Inovação Empresarial da Beira interior

CPINAL – Centro Promotor de Inovação e Negócios do Algarve

DET – Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico

OPEN – Oportunidades Especificas de Negócio

NET – Novas Empresas Tecnológicas

NIT – Negócios, Inovação e Tecnologias

Índice

OS OBJETIVOS E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	i
RESUMO	ii
ABSTRAT	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ACRÓNIMOS	v
1.Introdução	3
2.Enquadramento Teórico	4
2.1 Conceito de Empreendedorismo e Empreendedor	4
2.2 O Empreendedorismo em Portugal	8
2.3 As motivações subjacentes ao Empreendedorismo	16
2.4 Motivos que conduzem à cessação da atividade empreendedora	16
2.5 Os apoios ao Empreendedorismo existentes em Portugal – Políticas Públicas	17
3. As Start-up	22
3.1 As Start-up em Portugal	25
3.2 Programas de apoio à criação de Start-up	27
4. Case Study - Science4You S.A.	29
4.1 Apresentação do Empreendedor	29
4.2 Apresentação da Empresa (BI Empresarial)	30
4.3 Diagnóstico Interno	32
4.4 Análise S.W.O.T	33
4.5 Planeamento de Objetivos (Curto, Médio e Longo Prazo)	35
4.6 Marketing-Mix	36
4.7 Evolução Financeira da Empresa	38
4.8 Conclusões	41
5. Case Study - Cestos da Aldeia Lda	43
5.1 Apresentação do Empreendedor	43
5.2 Apresentação da Empresa (BI Empresarial)	45
5.3 Diagnóstico Interno	47
5.4 Análise S.W.O.T	49
5.5 Planeamento de Objetivos (Curto, Médio e Longo Prazo)	51
5.6 Marketing Mix	51

5.7 Evolução Financeira da Empresa	53
5.8 Conclusões	55
6. CONCLUSÃO	57
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	62

1.Introdução

O Empreendedorismo é um tema muito atual, sendo debatido constantemente em todos os meandros da nossa Sociedade, nomeadamente na esfera Política, pois o Estado tem uma responsabilidade social acrescida, na promoção e desenvolvimento deste fenómeno. O conceito de Empreendedor, varia consoante o autor que o está abordar, sendo que, na minha perspetiva Empreendedor, é aquele que pode até nunca ter criado a sua empresa, mas pela postura dinâmica e proactiva, como encara a sua vida pessoal e profissional, poderá ser considerado um Empreendedor, indo de encontro ao novo conceito, de intra-Empreendedorismo.

No âmbito deste tema, tem sido atribuído principal destaque, ao estudo da empresa familiar, isto é, ao Empreendedorismo Familiar, devido às suas características muito específicas, nomeadamente quando se atinge o processo de sucessão, dentro desse tipo de organizações.

Existe hoje em dia, um novo paradigma no mercado empresarial, que é caracterizado por empresas de índole diferenciada, relativamente ao modelo de empresa tradicional, que têm por nome, empresas *Start-up*. Estas caracterizam-se fundamentalmente, por apresentarem características inovadoras, conceitos de negócios diferenciados, sendo que, muitas delas estão posicionadas no mercado das novas tecnologias de informação e comunicação, e são criadas por jovens. Neste seguimento, existem programas específicos, para apoiar a criação deste tipo de empresas, como vamos poder constatar, ao longo da minha tese.

Os motivos que conduzem à atividade empreendedora, como por exemplo o fator necessidade e oportunidade, são igualmente importantes de serem referidos, para se poder constatar, sobre qual, recai a maior pretensão dos Empreendedores Portugueses. Por outro, também é importante referir, quais os principais motivos que conduzem, à cessação da mesma atividade. As *Start-up*, são extremamente benéficas para a economia Portuguesa, pois para além de lhe conferir um cariz inovador e criativo, na maior parte dos casos, originam produtos e serviços facilmente exportáveis, permitindo assim à nossa Economia, tornar-se mais competitiva. Para além disso, estas empresas apresentam picos de crescimento muito elevados, sendo este fator, um aspeto igualmente positivo, pois apresentam elevadas taxas de crescimento anual. Esta tese contempla dois *Case Studies*, sobre duas *Start-up*, onde entre outros aspetos, será elaborada uma análise financeira, sobre a evolução anual das mesmas. No final deste trabalho, será possível comprovar o que foi escrito em cima.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Conceito de Empreendedorismo e Empreendedor

O Empreendedorismo, consiste num processo complexo, que tem como objetivo a criação de algo com valor, seja por exemplo, uma simples ideia ou a materialização dessa mesma ideia, através da criação de uma empresa, correndo riscos, nomeadamente de natureza financeira, pessoal e social, tendo como principal objetivo, a obtenção de uma recompensa, seja ela económica, como é o caso do lucro ou a própria realização pessoal do empreendedor.

Existe ainda hoje em dia, uma grande controvérsia à volta deste tema, isto é, não existe uma definição concreta e objetiva sobre o mesmo, em que a mesma difere de autor para autor. Começando por apresentar uma breve introdução histórica sobre o Empreendedorismo, pode-se dizer que o mesmo, começou por ser utilizado em 1950, definindo-se o conceito, como algo relacionado com a criatividade e inovação. Mais tarde, foi introduzido o conceito de risco, para definir este tema, definindo o empreendedor como alguém que está disposto a correr riscos, optando pela criação do seu próprio negócio. Alguns anos mais tarde, é introduzido na literatura económica, o conceito de Intra-Empreendedorismo, isto é, passou a considerar-se empreendedor, uma pessoa que já está inserida numa organização, mas que a mesma, não foi criada por ela.

Para Filipe Carreira (2009), um empreendedor é uma pessoa que resolve problemas, gosta de tomar decisões, luta pelo alcance dos seus objetivos pessoais e profissionais, bem como é alguém com uma propensão especial, para correr riscos. O seu perfil, é traçado com base em características como, a independência, espírito de liderança, autonomia, dinamismo, perfeccionismo, entre outros. Este autor também defende que, grande parte dos empreendedores modernos, surgem e afirmam-se como tal, no seguimento de no seu passado terem tido experiência profissionais mal sucedidas, ou que não lhes conferia a sua tão desejada realização pessoal e profissional.

Segundo vários autores, o empreendedor moderno, é alguém que possui uma grande visão estratégica e sustenta-se em modelos de negócio modernos. Para além disso, rodeia-se de recursos humanos motivados e qualificados e defende uma cultura de inovação, bem como a

existência de estruturas organizacionais flexíveis e ágeis. Os sistemas de gestão pelos quais opta, são igualmente eficientes, com ênfase numa acrescida responsabilidade social.

Existem muitas definições sobre empreendedorismo, em que cada autor, demonstra com base na sua visão e sensibilidade, o que significa para ele este processo, bem como as características que definem um empreendedor. Contudo, será importante abordar alguns mitos e realidades, que estão relacionadas com o ser empreendedor. Existe uma grande controvérsia e divisão de opiniões, quando por vezes se afirma, que o ser empreendedor é algo inato e que não está acessível a qualquer um. De facto, faz sentido afirmar-se que existem pessoas, que podem nascer com uma maior apetência para a criação do seu próprio negócio, estando este facto relacionado com o seu perfil e características pessoais, contudo existem outros fatores, como o *Know-How*, a formação ao longo da vida, a experiência profissional e o *Networking*, que são cultivados e desenvolvidos pela própria pessoa, sendo elementos de extrema importância, para dar forma a um ser empreendedor. Outra situação que deve ser desmistificada, consiste no facto de qualquer pessoa poder criar o seu próprio negócio. Sem dúvida, que qualquer pessoa pode criar o seu próprio negócio, contudo e por vezes a tarefa mais árdua, é que esse negócio tenha viabilidade e sobreviva no mercado empresarial, pois é muito importante distinguir entre ideia de negócio e oportunidade de negócio. Muitas vezes, o empreendedor é visto como um jogador, que arrisca demasiado e acredita determinadamente na sua sorte. Trata-se de uma visão desajustada sobre este tema, uma vez que, um empreendedor tem à sua disposição determinados recursos e ferramentas de gestão, que lhe permitem incorrer em riscos calculados, e minimizá-los. Outra questão que se coloca, consiste no facto de só poder se empreendedor quem tem recursos financeiros. Esta afirmação não está de todo correta, pois o verdadeiro empreendedor possui outras características, que lhe possibilitam atingir os seus objetivos e inconscientemente, atrair também capital, seja ele proveniente de investidores, *Business Angels*, Instituições de Crédito ou Sócios. Outro mito, consiste no facto, de por vezes se considerar o empreendedor, por norma uma pessoa solitária e distante. Antes pelo contrário, um verdadeiro empreendedor é um líder, um aglutinador de esforços e vontades que permitem alcançar um objetivo comum.

Existem autores que defendem, que o empreendedor possui três tipos de habilidades, sendo elas a habilidade mental, interpessoal e de comunicação. Quanto à primeira, pode-se dizer que deve possuir um pensamento criativo aliado ao pensamento analítico. No que diz respeito, à habilidade interpessoal, deve ser referida a estabilidade emocional, a sensibilidade, a capacidade de sociabilidade, a empatia e relações interpessoais. Por fim, a habilidade de

comunicação, consiste no facto deste possuir uma capacidade notável de comunicação escrita e oral.

Existem diversas variáveis socioeconómicas, que influenciam determinantemente, os níveis de empreendedorismo, são elas:

- Estrutura empresarial
- Grau de riqueza
- Dimensão do mercado
- Recursos Humanos
- Desemprego
- Políticas públicas

Sobre a primeira variável, podemos dizer que a mesma, influencia o nível de empreendedorismo existente num determinado espaço, visto que, espaços onde existam menos empresas, existem menos barreiras à entrada para novos *players*. Quanto ao grau de riqueza, as regiões que denotam uma maior concentração deste indicador, incentivam à iniciativa empresarial, pois denota a existência de uma população com poder de compra teoricamente elevado. A dimensão do mercado, diz-nos que quanto maior for um determinado mercado, maior será a iniciativa empresarial. Ao nível dos recursos humanos, podemos dizer que quanto mais qualificados os mesmos forem, maior será a probabilidade destes, se tornarem empreendedores. Embora não exista uma relação de causa-efeito, entre o empreendedorismo e o desemprego, contudo pode-se afirmar, que quanto maior o nível de desemprego, maior é a probabilidade de surgirem novos empresários, que optam por criar o seu próprio posto de trabalho. Por fim, existem as políticas públicas, que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo, através da criação de infraestruturas empresariais ou outro tipo de incentivos, que serão fundamentais à iniciativa empresarial.

No seguimento da abordagem das Políticas públicas, é importante realçar o papel do Estado, no que está relacionado com a promoção e desenvolvimento da atividade empreendedora. Concretamente, o Estado deve zelar pela estabilidade interna de um País, nomeadamente pelo respeito dos direitos legais, de forma a criar uma estabilidade, que incentive a iniciativa empresarial. Para além disso, o mesmo deve promover e desenvolver produtos e serviços, que criem externalidade positivas para a população, em diversas áreas. Por fim, é sua obrigação atuar como um regulador de mercado, com vista à prevenção económica, controlando

situações de monopólio e oligopólio, bem como fomentar a inovação, como uma alavanca preciosa, no desenvolvimento do empreendedorismo.

Estima-se que 85% das novas empresas criadas, iniciam a sua atividade com produtos ou serviços, onde já possuíam experiência técnica. A probabilidade, de se criarem novos empreendedores, é maior quando estes nascem e se desenvolvem, no seio de uma família empreendedora. Segundo um estudo realizado pelos mesmos, um indivíduo quando está desempregado, tem uma maior propensão para criar o seu próprio negócio, do que quando possui um emprego estável. Para além disso, a faixa etária onde existem mais empreendedores, situa-se entre os 25 e os 40 anos de idade. Numa altura, em que se debate muito a diferença entre um empreendedor e um gestor, segundo estes autores, ao nível das suas habilitações académicas, conclui-se que existe uma maior percentagem de gestores licenciados do que empreendedores.

Existem também uma grande controvérsia, sobre a pertinência da oferta que as Universidades dispõem, e da forma como esses Cursos estão estruturados. Na maior parte dos casos, conclui-se que existe, um desfasamento entre a oferta universitária e o mercado trabalho, nomeadamente no que diz respeito, ao fomento de uma cultura empreendedora, uma vez que, os alunos saem das Universidades, formatados para trabalhar por conta de outrem.

Segundo **Filipe Carreira [2009]**, outro fator que contribui determinante para o fomento do empreendedorismo, consiste no *Networking* Profissional. O *Networking*, é algo que é feito frequentemente de forma natural, contudo se não existirem objetivos e metas concretas, pode se tornar inútil. Existem várias formas de desenvolver o *Networking*, como por exemplo, através da participação em eventos sociais, formações, ambiente académico, empreendedorismo social, entre outros. Como objetivos específicos, pode-se referir, o sucesso profissional, aumento do número de contactos e conhecimentos, ter acesso a mais e melhores oportunidades de negócio e desenvolvimento pessoal.

O empreendedor é definido pela maioria dos autores, como alguém que está disposto a correr riscos, quem tem a capacidade de identificar oportunidades, agarrando-as e criando negócios de sucesso. Para além disso o empreendedor é alguém, com um elevado espírito de iniciativa, visão, coragem, bem como uma elevada capacidade de sacrifício, organização e liderança.

Hoje em dia, defende-se que o empreendedor para ter sucesso na concretização do seu objetivo, deve ser alguém capaz de aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e por fim, aprender a ser.

2.2 O Empreendedorismo em Portugal

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), engloba dois níveis de atividade empreendedora, sendo o primeiro nível, o das *Start-up* e o segundo refere-se ao número de negócios novos e em crescimento. Quanto ao primeiro nível, este define a proporção da população adulta (18-64 anos) que participa ativamente num processo de *Start-up*. Os empreendedores envolvidos neste processo, têm o nome de empreendedores de negócios nascentes. Enquanto que, o segundo nível se refere ao número de negócios novos e em crescimento. A combinação destes dois níveis de empreendedorismo, permitem calcular a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (taxa TEA). Em Portugal, no ano 2007, os empreendedores nascentes constituíam cerca de 4,8% da população adulta (18-64 anos), enquanto os empreendedores de novos negócios totalizavam 4,1%. Para além disso, é importante referir que o setor com maior peso em Portugal, é sem dúvida o setor orientado para o consumidor, registando 46% dos empreendedores.

Na Economia Portuguesa, ao nível do empreendedorismo, é importante estabelecer a diferença entre a oportunidade de ser empreendedor, ou por outro lado, a necessidade de o ser. Quanto à primeira, consiste no facto, do empreendedor aproveitar uma lacuna existente no mercado e acreditar que existe espaço no mesmo, para desenvolver e criar o seu próprio negócio, assente num determinado produto ou serviço, ou ambos. Por outro lado, a necessidade de ser empreendedor, advém da existência de empregos precários e que não permitem ao indivíduo atingir um estado de realização pessoal e profissional. Existe outro fator que fomenta a atividade empreendedora, sendo ele, uma questão de ordem familiar, como por exemplo, dar continuidade ao negócio de família e inserir-se numa empresa de cariz familiar. No nosso país, cerca de 56% dos empreendedores, criaram o seu próprio negócio com base na oportunidade de mercado, sendo que 39% destes, tiveram como objetivo o aumento dos seus rendimentos, e 17% por motivos de independência profissional e pessoal. Podemos afirmar que 23% dos empreendedores portugueses, são motivados pela necessidade, e os restantes 21%, alegam motivos mistos, entre oportunidade e necessidade, para criarem o seu próprio negócio.

Existem fatores que influenciam determinadamente, a atividade empreendedora no nosso país, sendo eles, o Papel do Governo, os Mercados Financeiros, a Tecnologia e I&D, a Abertura do Mercado, as Infraestruturas Físicas, o Mercado de Trabalho e as Instituições Sociais e Legais. Quanto à primeira, podemos dizer que o Papel do Governo, é indispensável à criação de uma estabilidade social e económica, que incentiva à atividade empreendedora e confiança empresarial. Esta estabilidade Macroeconómica que o País deve ter, assenta em parâmetros como, as taxas de juro, défices orçamentais, inflação, taxa de poupança e dívida pública. No que diz respeito aos Mercados Financeiros, pode-se dizer, que estes estão relacionados com a maior ou menor facilidade, que os empresários vão encontrar para financiarem os seus negócios, quer na fase do nascimento dos mesmos, quer para promover o seu desenvolvimento e crescimento económico. A Tecnologia e I&D, tem um papel preponderante num País e influenciam a atividade empreendedora, porque aspetos são responsáveis pelos índices de sustentabilidade, sucesso e competitividade de muitos setores de uma Economia. Para além disso, a Tecnologia e I&D, permitem a criação de externalidades positivas, quer para a comunidade populacional de uma região, quer para os próprios empresários, pois muitas vezes são colocados produtos e serviços inovadores, que trazem benefícios acrescidos, quer para as empresas, quer para os cidadãos de modo geral. A Abertura de Mercado, proporciona a existência de interação entre as economias, permitindo assim, um fluxo de comércio internacional e de investimento, favorável à criação e ao desenvolvimento das empresas. Pode-se dizer que esta situação, cria uma externalidade positiva, assente na tecnologia e inovação, que permite às empresas alcançarem ganhos de produtividade significativos. Outro fator importante, ainda no que respeita ao grau de abertura dos mercados, está relacionado com a competitividade existente entre fornecedores e concorrentes, que impulsiona a eficiência e inovação em Portugal. As Infraestruturas físicas eficientes, permitem oportunidades económicas, sociais e benefícios. Ao falarmos de infra-estruturas, é importante referir a garantia dos serviços básicos e telecomunicações. As redes de comunicação, como a ferrovia, os portos marítimos, aeroportos e instalações elétricas, têm igualmente um peso bastante significativo, na criação de condições de fomento à atividade empreendedora. O Mercado de Trabalho, está relacionado com a facilidade que as empresas têm, no acesso a recursos humanos qualificados. A existência de um Mercado de Trabalho flexível, evita situações de exclusão social e permite aumentar o bem-estar e a produtividade, conduzindo assim, a uma situação de crescimento económico.

Por último, as Instituições Legais e Sociais, são importantes no sentido de assegurarem o sistema de segurança e confiança dos cidadãos, por exemplo, no que diz respeito ao

cumprimento dos Direitos de Propriedade Intelectual, por parte das Instituições Públicas. Fazendo alusão às Instituições Privadas, pode-se dizer que estas permitem a criação de riqueza, a transparência e contabilidade. Ainda no campo, da Proteção de Direitos de Propriedade Intelectual, as melhorias existentes, repercutiram-se na confiança dos novos empresário, visto que, passou a existir um maior controlo sobre o reconhecimento dos direitos dos inventores, relativamente às suas inovações. Contudo, embora se vislumbre um progresso importante e significativo para a Economia Portuguesa, o nosso País não deixa ter uma média inferior à União Europeia, no que toca ao reforço da legislação dos Direitos de Propriedade Intelectual.

Ainda no seguimento das Condições Estruturais ao Empreendedorismo em Portugal, devem ser focadas outras dimensões, como o Apoio Financeiros, os Programas Governamentais, a Educação e Formação e as Normas Sociais e Culturais.

No campo dos Apoio Financeiros, as fontes de financiamento que mais se destacam, existem sob a forma de subsídios e bolsa, ambas as tipologias facultadas pelo Estado e Privados. Esta concessão de apoios, está relacionada com a capacidade demonstrada pelo empreendedor, tendo em conta o seu conhecimento e capacidade de avaliar oportunidades empreendedoras, avaliação de planos de negócio, o próprio desejo quer da iniciativa privada, quer do próprio Estado, em lidar com empreendedores e por último, a atitude e a forma que o empreendedor tem, em lidar com o risco.

Quanto aos Programas Governamentais, a facilidade ou dificuldade no acesso as estes, está condicionada pela qualidade e quantidade de recursos humanos governamentais existentes, e da própria eficiência dos serviços inerentes. Em Portugal, registou-se nos últimos anos, um progresso significativo ao nível da burocracia e descentralização dos serviços. A criação da Empresa na Hora, é um exemplo disso, onde todos os assuntos relacionados com a criação de uma empresa, passaram a estar centralizados num só organismo, fazendo com que todo o processo, seja feito de forma mais rápida, cómoda e económica. Com este novo impulso reformador, pode-se dizer que o nosso País, reduziu significativamente o tempo de criação de um negócio, tendo-se materializado na criação de mais empresas.

No que diz respeito, à Educação e Formação, conclui-se que o Ensino Básico e Secundário pouco têm contribuído para a formação na área do empreendedorismo, sendo que, Portugal se posiciona no último lugar, no seio da União Europeia. É determinante, que existe uma ligação estreita entre Ensino, seja público ou privado, profissional ou convencional, Centros de Formação, Universidade e Politécnicos, com o mercado de trabalho e as empresas. Contudo, nos últimos anos, já se vai assistindo a algum progresso nesta matéria, em que várias

instituições públicas ou privadas, apostam na promoção e desenvolvimento da atividade empreendedora, por exemplo, através de seminários, jornadas e concursos de empreendedorismo. Para além disso, ao nível da formação profissional e do ensino superior, também se vislumbram alguns progressos, na inserção de temas sobre empreendedorismo, nos programas de formação e escolares, que promovem. Mesmo assim, o nosso País continua muito à margem da média da União Europeia, no que diz respeito, à existência de uma oferta formativa e educativa, virada para o tema em questão. Existe ainda um longo caminho a percorrer por parte do nosso País, ao nível da promoção da importância da investigação aplicada pelo governo, indústria e instituições educacionais, bem como no que diz respeito, à criação de infraestruturas de qualidade que funcionem como um suporte às iniciativas de carácter tecnológico.

Em matéria, de Transferência de Resultados de Investigação e Desenvolvimento, têm se vislumbrado progressos significativos, com o acesso a resultados de investigação e tecnologia, para empresas novas e em crescimento. Estas mesmas empresas, passaram a sentir menos dificuldades, em custear as novas tecnologias, e também se verifica um aumento dos apoios para engenheiros e cientistas, comercializarem as suas ideias, através de empresas novas e em crescimento. Pode-se concluir, que a este nível, Portugal se encontra no mesmo patamar que os restantes Países da Europa.

Outro fator que é determinante, para a promoção e desenvolvimento da atividade empreendedora de um País, consiste na existência de Normas Culturais e Sociais adequadas. A este nível deve-se ter em conta, que a cultura de um País e a forma como o empreendedor é muito um pouco respeitado pela sociedade em geral, influencia determinantemente este fenómeno. Aqui devem ser medidas e apuradas, as oportunidades de negócio existentes, as competências que os potenciais empresários têm, para iniciar o seu próprio negócio e ainda, a igualdade de oportunidades consoante o género.

Pode-se e deve-se tirar conclusões, no que diz respeito à análise desta dimensão para o nosso País, sendo que, se verifica que o valor da independência e iniciativa pessoal, é ainda insuficiente. A cultura nacional, está longe de ser uma cultura orientada para o empreendedorismo, assente na capacidade de correr riscos, autossuficiência, autonomia e iniciativa pessoal. Neste seguimento, pode-se concluir que os Países que apresentam níveis mais elevados, são a Irlanda e os Estados Unidos da América. Os especialistas defendem que a maior parte das oportunidades acabam por não ser aproveitadas, por falta de capacidade empreendedora da população, incluindo a falta de competências técnicas e pessoais, para dar início ao negócio por conta própria. Para além disso, o respeito e admiração pelos

empreendedores, ainda está longe daquele que é registado, em outros Países da União Europeia, condicionando assim a iniciativa para a criação de empresas.

Para concluir, fazendo alusão ao grau de abertura para a inovação e mudança, regista-se no nosso País como aspeto positivo, o facto de uma grande parte dos consumidores gostarem de experimentar produtos e serviços novos, e como aspeto negativo, o grau de abertura ser baixo, por parte das empresas, para terem empresas novas e em crescimento, como parceiros de negócio e fornecedores.

Tendo por base, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que consiste no maior estudo que existe a nível mundial sobre Empreendedorismo, apoiado pelo *Babson College* e a *London Business School* e que tem como objetivo, analisar a relação existente entre o nível de Empreendedorismo de um país e o seu nível de crescimento económico, podemos dizer que Portugal, é caracterizado como sendo detentor de uma economia, orientada para a inovação.

Este estudo também defende, que o Empreendedorismo, nomeadamente numa classe mais jovem, pode estar na origem da recuperação económica do nosso país e posterior desenvolvimento. Contudo, os níveis de Empreendedorismo em Portugal, têm vindo a diminuir, com a atual crise financeira que o nosso país vive, a prova disso, assenta numa redução de 19% na criação de novas empresas, no ano 2010. Não é menos importante referir, que embora os níveis de Empreendedorismo tenham vindo a diminuir, contudo a faixa etária onde o mesmo se intensifica, também ela tem diminuído, demonstrando assim uma particular apetência dos jovens portugueses, para a criação de novos negócios.

Esta afirmação é sustentada, com os dados estatísticos fornecidos pelo GEM, onde podemos verificar que em 2007 a maior percentagem da população empreendedora, situava-se na faixa etária dos 35-44 anos, contrariamente ao ano de 2010, onde a mesma se situava entre os 25 e os 34 anos.

Para além disso, é pertinente analisarmos os fatores que estão associados à atividades empreendedora, tais como, os apoios existentes, nomeadamente a nível financeiro, as políticas e os programas governamentais, a orientação do sistema de educação e formação existente em Portugal, os níveis de investigação e desenvolvimento existentes, as infraestruturas comerciais e profissionais, bem como o acesso a infraestruturas físicas. Podemos ainda enumerar, como fator de elevada importância, o grau de abertura existe do mercado e a existência de barreiras à entrada, para novos negócios. O Empreendedorismo também é profundamente condicionado, pelas normas sociais e culturais do próprio país, e pela existência de proteção de direitos de propriedade intelectual.

Fazendo uma breve análise, sobre cada um destes fatores, e começando pelos apoios existentes a nível financeiro, podemos dizer com base no GEM, que este é o principal fator impulsor da atividade empreendedora em Portugal. Contudo, nele também reside a principal barreira ao Empreendedorismo, visto que, existe dificuldade no acesso a estes financiamentos por parte das novas empresas. Deve ser realçado, o aumento constante que se tem verificado, a nível da comunidade de *Business Angels*, que muito têm contribuído para a dinamização da atividade empreendedora no nosso país. No que diz respeito aos apoios governamentais, estes carecem da existência de uma política de apoio local às novas empresas, bem como não é menos importante referir, o elevado nível de burocracia existente e carga fiscal, como barreiras ao Empreendedorismo. Ao nível dos programas governamentais, podemos destacar a existência de parques de ciência e incubadoras, como fontes dinamizadoras deste fenómeno. Contudo, outros programas governamentais têm uma ineficácia elevada. O sistema de educação e formação profissional vigente, apresenta como aspeto positivo, a dinâmica apresentada pelos estabelecimentos de ensino superior, na criação de associações que muito têm contribuído para a criação de novos negócios. Como principal aspeto negativo, devemos destacar a pouca importância atribuída ao Empreendedorismo, pelo ensino primário e secundário. Se fizermos uma análise ao nível da Investigação e Desenvolvimento, concluímos que existe uma elevada falta de capacidade por parte das novas empresas, na aquisição de tecnologia recente. Por outro lado, essas mesmas empresas acabam por indiretamente, ter acesso à inovação e tecnologia. Ao nível das infraestruturas comerciais e profissionais, é importante referir, que existe uma elevada oferta de fornecedores de consultoria e outros serviços indispensáveis ao desenvolvimento das empresas. Contudo, esses mesmos serviços, têm um preço elevado, para novas empresas. Quanto ao grau de abertura do mercado e à existência de barreiras à entrada, concluímos que as novas empresas, sentem dificuldades elevadas em suportar os custos de entrada no mercado. Fazendo referência às infraestruturas físicas existentes no nosso país, diz-se que este é um fator extremamente positivo para as novas empresas, pois existe uma qualidade elevada, ao nível das nossas vias de comunicação. No que concerne às normas sociais e culturais vigentes em Portugal, concluímos que as mesmas, não contribuem para impulsionar o Empreendedorismo, pois atribui-se pouco valor ao êxito conseguido através do esforço individual. Por outro lado, é importante destacar como aspeto menos desfavorável, a existência de um espírito de criatividade e inovação, existente no seio da população Portuguesa. Por último, analisando a importância da proteção de direitos de propriedade intelectual, segundo o GEM, não foi possível estabelecer uma análise convincente e conclusiva sobre este fator. Por um lado, é

positivo existir a noção por parte da nossa população, que estes direitos devem ser respeitados. Contudo, existe uma enorme ineficácia por parte da legislação, no cumprimento destes mesmos direitos.

Para concluir, podemos dizer que o setor preferencial dos empreendedores portugueses, recai sobre o setor orientado para o consumidor, isto é, retalhistas, bares e restauração, alojamento, saúde, educação e lazer.

2.2.1 O Empreendedorismo Familiar

O Conceito de Empreendedorismo Familiar, está relacionado com a criação de um negócio no seio família, por exemplo entre marido e mulher, ou simplesmente o seguimento de um negócio familiar já existente. Este modelo de empreendedorismo, obviamente que apresenta vários prós e contras. Existe uma dimensão positiva, relacionada com este modelo, que consiste no facto de existir uma motivação acrescida, pois a empresa passa a ser a fonte de rendimento comum do casal, e na maioria das vezes, a única. Contudo, apresenta alguns contras imediatos, em particular, a dificuldade na definição de regras, normas claras e objetivas para a gestão do negócio, bem como a dificuldade em separar a relação empresarial da relação pessoal e familiar.

As empresas familiares apresentam inúmeras vantagens, tais como, o compromisso sério que é assumido e a lealdade que perdura no seio da família, o que dificilmente acontece em outro tipo de empresas. A preservação do *Know-How* do negócio em si, e por vezes, até mesmo alguns segredos inerentes a determinados produtos, que são apenas do conhecimento da família. Para além disso, existe uma maior flexibilidade a nível de tempo, dinheiro e trabalho, pois disponibiliza-se o tempo que a empresa necessita e por vezes, apenas se retiram dividendos, quando a empresa o possibilita. Também existe uma cultura de estabilidade, em que perduram as relações duradouras entres os colaboradores da empresa, existem práticas de trabalho e mecanismos bem definidos e implementados, bem como normalmente existe uma conduta, construída por valores e ética, que fazem da cultura da empresa familiar, uma cultura única, e muita benéfica para o desenvolvimento e crescimento do negócio em si. Outro ponto a favor das empresas familiares, consiste na existência de uma visão de longo prazo e rapidez na tomada de decisões, o que permite uma maior eficácia na resolução de problemas, pois existe uma maior centralização de poderes, tendo este facto, um lado positivo, e um lado negativo. Por fim, os proprietários de empresas familiares, são pessoas que atribuem extrema

importância à “palavra”, quando estão a realizar negócios, encarando os seus compromissos, com “orgulho”. Este tipo de estruturas empresariais, apresenta normalmente uma base bastante sólida, permitem construir relações duradouras com os clientes e parceiros de negócios, como por exemplo, os seus fornecedores.

Para além disso, diz-se que devido às características peculiares das empresas familiares, por vezes, surge um conflito idealista entre a tipologia empresa familiar, e aquilo que é realmente a cultura de negócio. Segundo este autor, primeiro devem ser percebidos e assimilados os valores familiares e a cultura da empresa, e só depois deve existir a preocupação de perceber os mecanismos e operações do negócio. Contrapondo a essência da família à do negócio, podemos dizer que a primeira é emocional, assenta em valores como a lealdade, carinho, solidariedade e perseverança. A natureza do negócio em si, é não emocional, baseia-se em interesses próprios, metas e objetivos, estando a sua filosofia orientada para o alto rendimento e performance.

Os conflitos sérios nas empresas familiares, surgem no momento da sucessão. Para além disso, os negócios familiares perdem os seus valores, sucessão após sucessão, com a mudança de gerações, em que por vezes, tal mudança pode ser fatal para a vida da empresa.

“From clogs to clogs, in three generations, meaning you might find wealth, but you return to poverty in three generations”

As empresas familiares atravessam vários estádios, até chegar o momento da sucessão e por consequência, a mudança de geração na empresa. O primeiro estágio tem o nome de *Own-managed business*, em que o fundador da empresa e patriarca da família, tem o controlo absoluto sobre todo o negócio e respetivas operações, sendo que, o seu filho(a) é introduzido no negócio, contudo a sua influência e responsabilidade, é muito reduzida. O segundo estágio tem o nome de *training and development of new generation*, esta é uma fase onde a empresa urge na tomada de decisões, por vezes nem sempre da forma mais convencional, e o progenitor começa a perder a sua influência, delegando já algumas competências e responsabilidades no seu filho(a). É neste estágio, que se dá o início da preparação, para a sucessão que virá ocorrer, posteriormente. O terceiro estágio, apelida-se de *partnership*, que se caracteriza pelo facto do filho(a), começar a dar provas da sua responsabilidade, experiência de negócio, esperteza e perspicácia, sendo que, é a partir deste momento, que o

fundador começa a delegar cada vez responsabilidade e autoridade, neste(a). Por último, existe o quarto estágio, que tem o nome de *power transfer*, que acontece tal como o nome indica, quando todo o poder no seu sentido lato, é transferido para a próxima geração, isto é, todo o planeamento estratégico do negócio, a sua gestão e responsabilidade operacional, passam de uma geração para a outra. Este processo consuma-se quando o fundador, vai diminuindo progressivamente a sua participação no negócio, até se retirar.

2.3 As motivações subjacentes ao Empreendedorismo

Os principais motivos que têm levado os empreendedores a investir, prendem-se essencialmente, com uma questão de necessidade, oportunidade de aumentar o seu rendimento, oportunidade de obter a sua independência e uma mistura de motivos, que conjuga fatores de necessidade e oportunidade. Com base no estudo que tenho tomado como referência, a percentagem da população empreendedora motivada pela oportunidade, manteve-se praticamente constante relativamente ao ano de 2007, contudo no que diz respeito, à motivação por via da necessidade, este aumento em 8,4 pontos percentuais em 2010, apresentando um valor superior em Portugal (31,1%) do que na UE, contando com 29,2%. Estes valores percentuais, foram calculados com base na TEA, que consiste no principal índice do projeto GEM, para análise do nível e características da atividade empreendedora.

2.4 Motivos que conduzem à cessação da atividade empreendedora

Os principais motivos que têm uma relação direta com a cessação da atividade empreendedora, segundo o GEM, consistem no facto do negócio não ser lucrativo, por razões pessoais, pela dificuldade de obtenção de financiamento, a oportunidade de venda e outros motivos não especificados. Uma informação bastante importante, que este estudo nos transmite, consiste no facto de em 2010, 40,9% da população empreendedora ter confirmado a sua desistência, com base no surgimento de novas oportunidades, estratégias de saída, a reforma ou a ocorrência de um incidente. Contrariamente ao ano de 2007, onde a falta de obtenção de lucro, foi o motivo predominante, ocupando 41,2% da população empreendedora.

2.5 Os apoios ao Empreendedorismo existentes em Portugal – Políticas Públicas

Para que a atividade empreendedora cresça em Portugal, a boa vontade dos empreendedores, por si só, torna-se insuficiente, sendo necessária a existência de apoios de natureza diversa, seja ela pública ou privada. Existem em Portugal, várias instituições e institutos, que ajudam os empreendedores a ultrapassarem os diversos entraves com que se deparam, aquando da criação de novos projetos e empresas. Contudo, segundo o GEM 2007, em Portugal os incentivos à atividade empreendedora, não se têm revelado suficientes nem insuficientes. A este nível, destacam-se os Estados Unidos da América e a Irlanda, pela positiva, e pela negativa Países como, o Peru, a Venezuela e a Roménia. Pode-se ainda constatar, que se atribui principal destaque aos projetos que apresentam um potencial de crescimento rápido, bem como, a empresas já existentes e que apresentam crescimentos rápidos para a economia. Nesta matéria, Portugal apresenta taxas inferiores à média da União Europeia.

Elaborando uma análise sobre as mesmas, é importante começar por fazer referência à AEP, foi fundada em 1849 como “Associação Industrial Portuense” com objetivo de “instruir a classe laboriosa”. Hoje em dia, esta associação destaca-se pelo apoio prestado aos empreendedores, na área da formação profissional, consultoria jurídica e tecnológica, bem como no fornecimento de informação económica relevante para os seus negócios. Para além disso, tem dado um contributo muito importante, no que diz respeito à internacionalização de diversas empresas Portuguesas. Existe também a AIP, que apresenta características muito idênticas à AEP. A ANDC, que consiste numa associação criada, para apoiar os empreendedores que não conseguem obter crédito junto da banca, sendo esta, umas das associações pioneiras, no âmbito do microcrédito. A ANE, que foi criada com o intuito de promover o Empreendedorismo junto da população feminina. A sobejamente conhecida ANJE, criada em 1986, sendo uma das principais responsáveis pelo Empreendedorismo existente em Portugal. Esta associação presta diversos serviços aos empreendedores, tais como, formação profissional, consultoria e incubação de empresas. A APME, foi criada em 1985, e está vocacionada para o apoio às mulheres empresárias nos domínios da formação, consultoria e todas as fases inerentes ao processo de criação e consolidação de um projeto empresarial. O IAPMEI, que consiste numa associação que foi fundamental, para apoiar a criação e expansão de PME. Para além disso, presta serviço aos empresários, na área da formação profissional, fornecimento de informação importante para a criação de empresas e

ainda se destaca na concessão de apoios financeiros, para novos projetos empresariais. O IDI, que trabalha diretamente com os empreendedores, desde a criação da ideia, à realização de estudos de mercado e financiamento. O IEFPP, em que o seu apoio se centra, no domínio da formação profissional e emprego, possuindo também algumas iniciativas que impulsionam a criação de novas empresas. O IFDEP, que se destaca pelo apoio aos empreendedores, na área consultoria, informação técnica e formação profissional. Todas estas situações enumeradas anteriormente, consistem nas que maior relevo e importância têm em Portugal, contudo existem outras, como a CACE e centros de incubação empresarial, como é o caso, da AITEC, Lispolis, Centro Empresarial de Aveiro, Faro, Maia, Matosinhos e Trofa, CINTEC, Deltaper, Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro, Instituto Pedro Nunes, Madan Park, NER, Ninho de Empresas de Faro e do Porto, Sogist, TagusPark, Rede de “BIC’S”, CEIM, CEISET, CIEBI, CPINAL, DET, Oficina da Inovação, OPEN, NET e NIT.

Ao abordar o tema das Políticas Públicas, que visam desenvolver e promover o Empreendedorismo, é importante mencionar o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+e+i), que consiste num programa transversal ao governo, que ambiciona uma sociedade mais empreendedora, assente numa base sólida de empresas inovadoras, com elevada capacidade de exportação e sentido de internacionalização, pois só assim, será possível a economia portuguesa atingir um estado de crescimento e ser sustentável. Este programa, tem como principais objetivos, estimular a inovação e o empreendedorismo, nomeadamente jovem, facilitando o acesso a determinados instrumentos de financiamento, bem como o aconselhamento e consultoria adequada, na área em questão. Para além disso, existem outros objetivos concretos, tais como, a criação de uma sociedade mais empreendedora, promovendo a mudança do paradigma cultural, através do estímulo à iniciativa pessoal, incentivando a criação do próprio emprego. O fomento desta cultura empreendedora, deve ter como base um sistema de educação e formação, mais adequado e direcionado ao tema, promovido desde cedo e também ao longo da vida, de forma a enraizar na cultura Portuguesa, os valores subjacentes ao Empreendedorismo e Inovação. Outro objetivo deste Programa, passa por inserir Portugal nas redes internacionais de empreendedorismo, conhecimento e inovação, devendo ser criado um ambiente favorável e propício à atividade empreendedora, tanto a nível de clima cultural e social, bem como ao nível de soluções de financiamento, incentivando e encorajando a partilha de experiências, conhecimentos e competência, a um nível global. Os próprios investimentos, também devem ser reorientados, com base numa política de qualidade, isto é, para que o nosso país se afirme num contexto internacional, de forma competitiva, é necessário que se invista em empresas

inovadoras e igualmente competitivas e com competências diferenciadoras, pois só assim, será possível criar vantagens competitivas, ao nível da oferta de mercado.

As áreas prioritárias deste Programa, baseiam-se no alargamento das competências da população, nomeadamente da população jovem e socialmente desprotegida, das empresas e do próprio Estado. Outro eixo, prende-se com a dinamização da inovação, no âmbito do produto, processos e tecnologia, pois só assim é possível atingir um estado de competitividade, por parte das empresas. Por último, a forma como se pretende estimular o empreendedorismo, deve ser alicerçada, com os instrumentos adequados de financiamento.

A coordenação deste programa, é realizada pelo CNEI – Conselho Nacional Para o Empreendedorismo e Inovação, que consiste num órgão consultivo, presidido pelo Primeiro-Ministro, e que envolve membros do Governo, e várias individualidades reputadas, do mundo empresarial e académico. O principal objetivo deste órgão, consiste no acompanhamento das políticas de Empreendedorismo e de inovação, bem como na definição da estratégia, para o Programa +e+i.

A coordenação executiva, é realizada pela Ministério da Economia e do Emprego, sendo que, ainda existe a Rede +e+i, que tem como objetivo assegurar o acompanhamento operacional de todo o Programa, estabelecendo a ligação entre o Estado e a sociedade civil.

Não é menos importante, referir as principais iniciativas deste Programa, onde para além do CNEI, pretende também promover a componente experimental no Ensino Básico e Secundário, através de uma melhoria do ensino experimental das ciências, bem como aumentar a exigência de trabalho em laboratório, enquadrando-se no eixo, que tem por objetivo o alargamento de competências. Outra iniciativa, tem por nome SI Inovação – Inovação Produtiva, que consiste em promover projetos de investimento de carácter inovador, quer a nível do produto, ou do processo. Esta iniciativa, enquadra-se no eixo de dinamização da inovação. A SI Inovação – Empreendedorismo Qualificado, consiste noutra estratégia, que visa promover projetos de investimento de criação de empresas, orientadas para o mercado internacional. O seu enquadramento, assenta no eixo, que como objetivo estimular o Empreendedorismo. A Distinção +e+i – Reconhecimento Público de Iniciativas Dinamizadas pela Sociedade Civil, que tem a finalidade de conceder o apoio institucional às iniciativas desenvolvidas por empresas, entidades de I&D, Universidades, entidades públicas e privadas, que se insiram no espírito do Programa Estratégico +e+i. Incentivar Parcerias entre Investidores Nacionais e Internacionais no Domínio do Financiamento da Inovação, que tem como finalidade, fomentar a formação de redes internacionais de investidores, bem como promover parcerias entre investidores nacionais e internacionais. Este Programa, enquadra-se

no eixo, que tem como propósito promover o financiamento à inovação. O CEO Fórum – Open Day, o TechMedia Europe, e o CEO Fórum, são exemplos de iniciativas, realizadas em Lisboa, no âmbito em questão. A Iniciativa INOVA! – Aprender a Empreender, visa estimular os jovens a desenvolver iniciativas que contribuam para resolução de problemas das comunidades em que estão inseridos, podendo contemplar concursos regionais e nacionais. Esta iniciativa, enquadra-se no eixo, que tem por nome alargar competências. A Reestruturação dos Instrumentos Públicos de Capital de Risco, consiste numa medida, que consiste numa reforma estrutural ao setor de capital de risco, baseada na promoção e desenvolvimento do capital de risco privado, na otimização e racionalização de recursos, na reorientação de prioridades do capital de risco público e avaliação de resultados. Esta reforma, concretizar-se-á através de um operador de capital de risco, que investirá diretamente nas PME, e também através de uma sociedade de investimento, que para além da gestão de financiamento do crédito a PME, gerirá um fundo de fundos. Outra iniciativa, tem o nome de Portugal Empreendedor, que consiste na criação de redes de apoio de proximidade, em todas as fases críticas do processo de empreendedorismo. Enquadra-se no eixo, que visa estimular o Empreendedorismo em Portugal. A Capacitação e Reforço de Competências Internas de Inovação nas Empresas em Investigação e Desenvolvimento, tem como finalidade, prestar um apoio financeiro à criação e consolidação nas empresas, que se dedicam a atividade de I&DT e de inovação. Esta medida, enquadra-se em dois eixos distintos, um que diz respeito à dinamização da inovação e outro que tem como objetivo estimular o Empreendedorismo. A criação de Projetos Individuais de I&DT, consiste noutra iniciativa, que visa apoiar projetos para empresas que criem novos produtos, processos ou sistemas, e tem enquadramento no eixo, que tem por nome estimular o Empreendedorismo. A SI Qualificação PME – Projetos Individuais, consiste em projetos de investimento de PME, em fatores imateriais de competitividade, como por exemplo, a formação profissional. Esta iniciativa, tem enquadramento no eixo, que visa dinamizar a inovação. A Vale+: Vale Inovação, Vale Energia, Vale Internacionalização, tem como objetivo, apoiar as empresas, em áreas como a inovação, eficiência energética e ambiente, bem como na participação de certames internacionais. O Apoio ao Registo de Patentes e Estímulo ao seu Licenciamento, tem como objetivo, prestar apoio financeiro ao registo de propriedade intelectual, nomeadamente ao registo de patentes com potencial de mercado. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento, no eixo Dinamização a Inovação. A criação de Pólos de Competitividade e Internacionalização, tem o intuito de promover a integração, e articulação dos vários *clusters* que existem na economia. Esta iniciativa, enquadra-se no eixo Dinamizar a Inovação. No âmbito da

Estratégia de Eficiência Coletiva (COMPETE), destacam-se várias ações realizadas a este nível, tais como, a visita presencial a todos os pólos e *clusters* e a realização do evento global dos pólos e *clusters*. O Apoio à Participação de Empresas em Programas Internacionais de I&DT, que consiste numa iniciativa, que visa desenvolver uma linha de financiamento, para estimular a elaboração e o desenvolvimento de candidaturas, a programas internacionais de I&DT e atividades de *networking*. Esta iniciativa tem o seu enquadramento no eixo, Dinamizar a Inovação. A criação de Programas Científicos Temáticos, pretende contribuir para identificar áreas temáticas de investigação, orientadas para as necessidades das empresas e para a criação de programas concertados. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento no eixo, Dinamizar a Inovação. A preparação de Recursos Humanos Científicos para o Crescimento Económico, que pretende promover medidas de capacitação, destinadas aos doutorados, de forma a permitir uma maior e mais fácil transição para carreiras não académicas, dentro ou fora do sistema científico. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento no eixo, Alargar Competências. As Parcerias para o Futuro, pretendem melhorar a articulação das unidades de transferências, de tecnologias das universidades e institutos politécnicos, dentro dos centros tecnológicos e das restantes infraestruturas tecnológicas, de modo a promover a ligação ao mundo empresarial. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento no eixo, Dinamizar a Inovação. A criação de Incentivos à Valorização Económica do Conhecimento Científico, pretende dinamizar um conjunto de iniciativas, orientadas para estimular a interação entre as instituições de ensino superior e de I&D. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento no eixo, Dinamizar a Inovação. A Atração de Talento Internacional e Recursos Humanos Altamente Qualificados, tem como objetivo a criação de incentivos, para que empreendedores internacionais de excelência, iniciem as suas empresas em Portugal. Esta iniciativa, tem o seu enquadramento no eixo, Estimular o Empreendedorismo.

Para além das Políticas Públicas, é importante mencionar as diversas experiências existentes em Portugal, que visam promover e desenvolver o Empreendedorismo. Existe a Médio Tejo – Empreendedorismo em Rede (EM_REDE), que consiste num programa promovido pela IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, em parceria com as Comunidades Intermunicipais, que tem como objetivo desenvolver o Empreendedorismo local. A Aveiro Empreendedor (2011), consiste num projeto promovido por dezoito entidades locais e regionais da zona de Aveiro, que desenvolvem ações no âmbito do fomento de empreendedorismo e apoio às PME, criando assim um ambiente inovador e empreendedor no Concelho de Aveiro. A Plataforma do Empreendedor (2009), foi promovida pela Associação Industrial Portuguesa em parceria com o Gabinete de Estatística e Planeamento, com o intuito

de compilar conteúdos relacionados com o emprego e Empreendedorismo. O Programa OUSAR – Criar, Competir e Inovar (2009), criado pela Associação Industrial do Minho, foi criado com o propósito de estimular o Empreendedorismo e Inovação no Norte e Centro do país, a fim de promover novas oportunidades para indivíduos e empresas. A Loja do Empreendedor (2008), promovida pela Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), que consiste no apoio à criação e desenvolvimento de empresas, nomeadamente micro e pequenas empresas, ao emprego, à formação e promoção do Empreendedorismo. O Ecossistema Empreendedor (2006), promovido pela Agência DNA Cascais, dedica-se ao desenvolvimento de competências e conhecimentos, através da promoção e estímulo da criatividade e inovação, num ambiente favorável ao Empreendedorismo. O Programa ESCOLHAS (2001), promovido pelo Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, IP., que tem como objetivo promover a inclusão social de crianças e jovens, provenientes de contexto socioeconómicos mais vulneráveis. A Academia dos Empreendedores (1997), criada pela Associação de Jovens Empresários (ANJE) e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), com intuito de impulsionar a capacidade empreendedora da juventude portuguesa.

3. As Start-up

Uma *Start-up* consiste numa empresa nova, normalmente criadas por jovens, de carácter inovador e que aposta na criação de projetos promissores. O *core bussiness* destas empresas, por norma, costuma estar ligado à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. O criador de uma *Star-tup* deve assumir diferentes papéis, entre eles o de *Explorer*, isto é, estar constantemente a explorar novas oportunidades, ser curioso, sentir-se sempre motivado para novas aprendizagens e procura constante de mais e melhor informação. O de *Artist*, ou seja, aquele que cria, imagina, adapta, convence e evolui ao longo do tempo. O *Judge*, quer isto dizer, que o criador de uma *Start-up*, é alguém crítico, cauteloso, que pondera muito bem os prós e os contras das suas ações, estuda probabilidade e prevê *timings*. Por fim, o empreendedor é visto como um guerreiro, *The Warrior*, pois é uma pessoa corajosa, persistente, com capacidade de desenvolver planos de ação e consegue motivar e convencer tanto os recursos humanos da sua própria empresa, como todos os *Stakeholders* que giram à volta dela.

O Processo de criação de uma *Start-up*, consiste em várias fases, sendo elas, a fase da criatividade, o processo de incubação, a regeneração da ideia e a evolução e implementação.

Quanto à primeira fase, identificamos a fase de aprendizagem, acumulação de conhecimentos e vivências (experiências), por exemplo, através de outras culturas, mentalidades, hábitos e costumes de outros países. Uma parte do cérebro do empreendedor, deve-se focar nos recursos internos, na componente da pesquisa e desenvolvimento, engenharia, compra, produção, marketing e vendas e leitura. A outra parte centra-se, nos recursos externos, como é o caso dos distribuidores e agentes, concorrência, vendedores, clientes, universidades e *networking*. A segunda fase, o processo de incubação, como investigadores defendem a tese que é durante o sono, que o empreendedor pensa de forma séria nos seus futuros negócios. Quanto à regeneração da ideia, pode-se dizer que consiste, em todo o esforço levado a cabo pelo empreendedor para colocar em prática a sua ideia, aproveitando novamente o sono, para a amadurecer. Por fim, a evolução e implementação, consiste em ter capacidade para escolher as ideias mais promissoras, discuti-las, analisá-las e selecioná-las.

A inovação resulta da oportunidade que o meio envolvente oferece, com base em mudanças que acontecem no mesmo. Sendo que, segundo este autor, o grande objetivo do empreendedor, consiste em identificar essas mesmas oportunidades e transformá-las num negócio rentável, que gere retorno económico. Todo o processo, que por vezes desencadeia as oportunidades de negócio, está relacionado com variáveis internas e externas. As primeiras dizem respeito, a incongruências e processos inadequados que existem no mercado, bem como mudanças ao nível da indústria e estruturas dos próprios mercados. A estrutura externa, está relacionada com mudanças demográficas, por exemplo, e também com novos conhecimentos adquiridos e aprendizagens.

Para testar o sucesso da sua ideia de negócio, o empreendedor deve encontrar resposta para diversas questões, nomeadamente, saber quem vai comprar o seu produto ou serviço, qual o motivos que leva as mesmas a comprarem, que necessidade têm de adquirir esse produto ou serviço, saber quais são os canais de distribuição ideais e disponíveis, identificar a natureza do mercado, se é um mercado novo ou por outro lado, se o mesmo tem concorrência, saber se o produto é único em qualquer lado, já possui um nível de maturidade elevada, ter noção se esse mercado está em crescimento ou em declínio, se é muito ou pouco concentrado, e por fim, aferir se existem pessoas suficientes nesse mercado, para dar sustentabilidade ao negócio em si.

Para além disso, o criador de uma *Start-up*, deve ter capacidade para elaborar a sua estratégia de Marketing. Esta poderá se focar no preço, *Pricing*, ou apostar na diferenciação e inovação, *Differention*, ou ainda através do *focus* no cliente, isto é, *Developing customer focus*. Contudo, pode-se dizer que a principal estratégia de Marketing, que um empreendedor poderá desenvolver, é sem dúvida, o Marketing assente no relacionamento pessoal. Esta estratégia caracteriza-se, pelo contacto frequente com o cliente, a confiança criada com o mesmo, o *focus* quer no serviço prestado ao cliente, quer no valor acrescentado que se cria para o mesmo. A importância atribuída às relações duradouras, assente num *focus* na qualidade da oferta e performance de longo prazo. O principal objetivo desta estratégia, consiste na retenção do cliente pelo máximo de tempo possível, de forma, a aumentar quer a frequência, quer o volume das vendas. Esta estratégia tem o nome, de *Entrepreneurial Marketing*. Esta forma de Marketing, encontra a sua antítese, através do *Transactional Marketing*, onde é privilegiado o contacto limitado com o cliente, e o *Focus* criado, estão relacionados com o benefício nos produtos e serviços, na própria qualidade do produto e relações de curto prazo.

O sucesso das *Start-up*, está nestas conseguirem oferecer algo inovador ao consumidor. Para além disso, são negócios que assentam em moldes flexíveis, e que facilmente se adaptam às constantes mudanças do mercado. É muito importante que o empreendedor consiga desenvolver uma marca forte, com um elevado nível de qualidade de serviço.

Este autor defende que qualquer empresa, bem como os seus produtos e serviços, têm um ciclo de vida. Este é composto por diversas fases, tais como, a introdução ou nascimento, o desenvolvimento, a maturidade e o declínio. A primeira fase, caracteriza-se pela existência de baixos salários, crescimento baixo, lucros baixos, custos elevados e poucos concorrentes. A segunda fase, consiste no aumento de salários, lucros elevados, custos mais baixos, maior número de concorrentes e mais competitividade. A fase da maturidade, mantém os salários elevados, os lucros elevados, existe um *focus* na redução de custos, luta pela quota de mercado e estabilizar a concorrência. Por fim, temos a fase do declínio, onde os salários começam a regredir, bem como os próprios lucros diminuem e concorrência também.

3.1 As Start-up em Portugal

Uma *Start-up* consiste numa empresa nova, normalmente criadas por jovens, de carácter inovador e que aposta na criação de projetos promissores. O *core bussiness* destas empresas, por norma, costuma estar ligado à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Estes negócios, caracterizam-se pelo seu risco associado, contudo com um baixo nível de investimento inicial. Outra característica muito própria das *Start-up*, consiste no facto das mesmas, serem alvo de investidores com elevada capacidade financeira.

Por vezes, o grande objetivo do empreendedor, prende-se com a criação de uma ideia inovadora, não chegando à fase de constituição da empresa, sendo essa ideia comprada por grandes investidores. Outro mito que existe associado a estas empresas, baseia-se no facto destas empresas não serem somente relacionadas com a internet e as novas tecnologias de comunicação. Podemos referenciar, exemplos das maiores *Start-up* a nível mundial, como é o caso da Google, Yahoo e Ebay.

No caso concreto de Portugal, a aposta nas *Start-up* pode ser uma estratégia crucial para retoma do crescimento económico. O facto de Portugal, ter que apostar na exportação, já não é novidade para ninguém, contudo as *Start-up* podem dar um contributo muito importante para criar uma maior dinâmica exportadora, nomeadamente em setores, onde predominam a criatividade e inovação. Esta teoria é defendida por vários autores, em que os mesmos alegam que Portugal, para se tornar mais competitivo deve apostar nas suas *Start-up*, incentivando os empresários das mesmas a criar valor acrescentado em produtos e serviços, que se destinem a mercados de grande procura, nomeadamente algumas economias emergentes. Por fim, podemos concluir, para que as *Start-up* sejam consideradas como um fator estratégico para o desenvolvimento da nossa economia, é preciso que os CEO das mesmas, tenham noção que precisam de estreitar parcerias além-fronteiras, captando recursos financeiros sob a forma de investidores estrangeiros com elevado poder económico.

Neste caso concreto, as duas empresas que me proponho estudar, são a *Science4you* e a *Cestos da Aldeia*. Ambas, consistem em *Start-up*, que representam dois casos de sucesso, sendo que, a primeira foi fundada com o apoio do AUDAX-ISCTE. A *Science4you*, consiste numa empresa, em que a sua atividade consiste na produção, desenvolvimento e comercialização de brinquedos científicos. Para além disso, esta empresa complementa o seu *Core Business*, com organização de festas de aniversário, formação profissional, campos de férias e animação turística. A *Science4you*, ao nível da sua missão, propõe-se a sensibilizar as crianças e a comunidade para as questões das ciências experimentais, no seu dia a dia. No que

diz respeito à sua missão, esta tem por objetivo ser uma empresa de referência no mercado dos *kits*, brinquedos científicos e formação, com vista a proporcionar a todas as pessoas um contacto com as ciências experimentais. No âmbito da formação profissional, a Science4you destaca-se pela sua oferta formativa, para professores e jovens, bem como promove diversas ações de formação, na área do Empreendedorismo. Um dos grandes objetivos passa por formar jovens e dotá-los de determinadas competências, para que os mesmos no futuro possam vir a colaborar com a Science4you.

Esta empresa foi fundada em 2008 por Miguel Pina, ano em que iniciou a sua atividade em Portugal, sendo que, em 2009 iniciou as suas vendas para Espanha e em 2010 para Angola. Um dos fatores críticos do sucesso da *Science4you*, consiste nas parcerias estabelecidas com escolas, faculdade de ciências e museus, criando uma sinergia ótima e com claros benefícios para todas as partes envolvidas.

Por fim, podemos concluir, no que diz respeito a esta abordagem inicial sobre a empresa em questão, que a mesma iniciou em 2010 um processo de internacionalização, no âmbito do QREN, que tem o nome de “Science4you – Internacionalização e ID”.

No que diz respeito à *Cestos da Aldeia*, esta consiste numa empresa, que tem como objetivo proporcionar a venda e a entrega de fruta fresca ao domicílio, quer para particulares, quer para empresas. O fator crítico do sucesso desta empresa, assenta no facto da mesma fornecer um produto de qualidade superior, associado a um serviço, que possibilita um elevado grau de conforto e comodidade para os seus clientes. Para além disso, podemos dizer que esta empresa se reveste de um elevado grau de responsabilidade social, pois promove as boas práticas de agricultura tradicional, enaltecendo assim, os agricultores responsáveis pelas mesmas. De uma forma geral, esta empresa aposta na valorização deste tipo de agricultura, alertando a comunidade para a importância do respeito pelos solos e os seus ciclos de crescimento, bem como para as boas práticas de rotação de culturas.

É importante fazer referência, à componente educacional que esta empresa demonstra, ao preocupar-se em informar e alertar as gerações mais jovens, para a importância de reconstruir uma natureza equilibrada, mantendo a biodiversidade, os campos férteis e as águas em estado saudável.

3.2 Programas de apoio à criação de Start-up

A criação de empresas de *Start-up*, sendo estas, consideradas de importância crucial para a competitividade da economia Portuguesa, conta também com diversos apoios, no âmbito da sua criação, financiamento e serviços complementares. Enumerando e caracterizando as diversas associações e institutos que prestam apoio a este nível, podemos começar por fazer referência à NEST, que apoia à criação de empresas de base tecnológica, através da criação de participações no seu capital e constituição de sociedades de capital de risco. A SIPIE, que promove a criação de micro e pequenas empresas, através de uma aposta na sua capacidade técnica e tecnológica, contribuindo assim para a modernização das estruturas das mesmas. A PRIME-JOVEM, tem o objetivo de apostar na criação de novas ideias, produtos ou serviços, por parte somente das gerações mais jovens. A SIDER, que presta um apoio mais específico, no que diz respeito à criação e modernização de estruturas da economia regional. Para além disso, não é menos importante, destacar a importância de mecanismos, que consistem em programas de apoios a projetos, tais como, a SIME Inovação, que apoia projetos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, que visam o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ou introdução de melhorias naqueles que já existem. A SIUPI, apoia projetos que têm como objetivo, estimular fatores específicos e complexos de competitividade, com recursos ao Sistema Propriedade Industrial e ao Sistema de Autorização da Introdução de Medicamentos no mercado. Existem também entidades específicas para a criação e incubação de novas empresas, são elas, a Bolsa de Ideias e Meios que tem como propósito identificar ideias inovadoras, materializando-as na criação de novas empresas. Para além disso, junta os detentores das ideias aos detentores dos meios, nomeadamente financeiros. Os Centros de Apoio Empresarial, criados no âmbito do IEFP, e que se destacam por contribuir para a modernização empresarial, de um modo geral. A EMPREENDA, que visa fomentar o contacto entre detentores de projetos inovadores e empresários interessados em captar inovação para as suas empresas. A FINICIA, que promove o acesso ao financiamento, para empresas de pequena escala, através de parcerias público-privadas. Este programa aposta em três eixos de intervenção, sendo eles, a aposta em projetos de carácter inovador, negócios emergentes de pequena escala e iniciativas empresariais de interesse regional. O programa GERIR, que se destina ao apoio das PME, contribuindo para aumentar a sua capacidade de gestão e competitividade. Este programa, centra-se em empresas que têm até 50 trabalhadores e que atuam, nomeadamente no setor da construção, comércio, serviços e indústria. A INOVJOVEM, que tem como principal objetivo, promover a inserção de jovens

até 35 anos de idade em pequenas e médias empresas, que possuam qualificações em áreas suscetíveis para inovação e desenvolvimento empresarial. A NEOTEC, que tem como objetivo, promover a transformação dos desenvolvimentos do meio científico e académico em negócios com viabilidade no mercado. Os Ninhos de Empresas, que consistem em espaços dotados de suportes técnicos e materiais, onde jovens podem exercer atividades empresariais, relacionadas com os serviços. A Rede, consiste num programa da responsabilidade do IEFEP, que presta apoio no âmbito da consultoria, formação e apoio à gestão de pequenas empresas (até 49 trabalhadores). Existem também várias iniciativas comunitárias, tais como, a I-TEC, que se presta a apoiar a criação de projetos inovados, com recursos ao *venture capital*. A *Gate2Growth Initiative*, consiste numa plataforma que tem como objetivo, promover o desenvolvimento de negócios ao nível do investimento, apoio à formação, incubação de empresas e transferência de conhecimento. Existem também programas específicos de apoio às PME na União Europeia, como por exemplo, a EUREKA, baseada em sistemas de cooperação internacional, apoia a competitividade de empresas europeias, criando vínculos de inovação em 34 países. A Conteúdos-E, tem como objetivo contribuir para a disponibilidade, a utilização e a distribuição de conteúdos digitais europeus, para projetos de carácter inovador. A eTEN tem o propósito de facilitar a implantação de serviços de dimensão transeuropeia, baseados nas redes de telecomunicações (e-serviços), tendo como principal objetivo, a criação de “uma sociedade de informação para todos”. A CORDIS, consiste num portal Web, destinado a inovadores, e disponibiliza cerca de 30000 páginas Web, sobre todos os aspetos da política comunitária em termos de inovação e investigação. Podemos ainda referenciar a existência de Instrumentos Financeiros, sendo eles, o Fundo Europeu de Investimento, que tem como objetivo investimentos de capital em fundos de capital de risco, que visam apoiar PME, recém-criadas e do setor tecnológico. A MTE, consiste igualmente no apoio às PME, através de fundos de investimento de capital de risco. O Mecanismo de garantia às PME, consiste em aumentar a disponibilidade dos financiamentos, concedidos a empresas pequenas ou que foram constituídas recentemente, através da partilha de riscos com instrumentos de garantia nacionais e instrumentos de garantia mútua. Existe ainda uma lista extensa de potenciais financiados para a criação de *Startups*, tais como, a Amorim Desenvolvimento, a API Capital, a ASK, o Banco Efisa, o BCP Capital, a Beta Capital, o BIG Capital, o BPI Private Equity, a Caixa Capital, a Change Partners, a Espírito Santo Capital, a Espírito Santo Ventures, a Explorer Investments, a F.Turismo, a FIEP, a Inovcapital, a Move On, a New Capital, a Novabase Capital, a PME Capital, a PME Investimentos e o Tottafinance. Por fim,

podemos ainda atribuir um destaque particular, à comunidade de *Business Angels*, fazendo referência à Associação Portuguesa dos Business Angels, DNA Cascais e FNABA.

4. Case Study - Science4You S.A

Este *Case Study*, será dedicada ao estudo da empresa *Science4You*, como sendo uma *Start-up* de sucesso, no mercado empresarial Português. Será com base nos resultados apresentados por esta empresa, que poderei comprovar o propósito que me levou a optar por este tema, isto é, o sucesso que as empresas *Start-up* têm, na atual conjuntura de crise financeira que Portugal vive.

4.1 Apresentação do Empreendedor

A *Science4You*, consiste numa empresa que nasceu, a 30 de janeiro de 2008, a partir de um projeto de final de curso, neste caso de uma Licenciatura em Finanças, no ISCTE.

Atualmente o rosto principal desta empresa, e fundador da mesma, chama-se Miguel Pina Martins, um jovem empreendedor, Licenciado em Finanças e Mestre em Gestão, pelo ISCTE-INDEG. Nascido no Seixal em 1985, Miguel Martins, cedo demonstrou apetência e curiosidade, para todas as questões relacionadas com economia e gestão. Mais tarde, concretamente aos 19 anos, envolve-se na Política, chegando a Deputado Municipal do Seixal, pelo PSD. O seu primeiro emprego, foi na Banca de Investimento, contudo esta experiência durou apenas seis meses, pela monotonia que o desafio lhe oferecia, bem como o interesse e o gosto pouco significativo que tinha pela área. Terminada esta experiência, Miguel Martins, decide arriscar na criação do seu próprio negócio, pois um dos seus principais objetivos, sempre foi poder adquirir liberdade e independência profissional, bem como envolver-se em desafios que o motivassem, e pelos quais nutrisse uma admirável paixão, é neste seguimento, que surge a aposta na *Science4You*. Esta *Start-up*, cedo demonstrou que foi uma aposta ganha por parte do seu fundador, pois os resultados obtidos logo no final do primeiro ano de existência, foram bastante positivos, e a aceitação dos seus produtos e serviços no mercado, foi unânime, tinha-se finalmente inovado e criado valor no setor dos brinquedos para crianças. Prova disso, são os inúmeros artigos de imprensa escritos até ao momento sobre este negócio, a participação em programas televisivos, enaltecendo o sucesso do mesmo a nível nacional e internacional. Para além disso, marcou a sua presença na Semana Europeia das PME, em Bruxelas, designada por *SME Week*, sendo distinguido pela

Comissão Europeia, com o prémio de “Empreendedor do Ano 2010”, sendo também premiado em 2009, com o prémio Empreendedor do Ano FINICIA Jovem 2009, pelo IAPMEI.

Para concluir, ao nível da apresentação deste empreendedor, pode-se dizer que o mesmo apresenta características inatas a um grande líder, frisando inclusive na sua entrevista, que Portugal precisa de mais líderes e de menos gestores, pois segundo ele, o perfil do empresário Português, é de alguém que ainda revela um visão diminuta para determinadas questões, sendo que, para além disso demonstra alguma aversão ao risco, considerando-os como gestores e não como empreendedores, no verdadeiro sentido da palavra. Durante a entrevista realizada a este jovem empreendedor, palavras como coragem, persistência, espírito de iniciativa, motivação, inovação e criatividade, são habituais no seu discurso, definindo-se como um empresário moderno, que aposta na valorização do capital humano que lidera, bem como aponta a consolidação da internacionalização da empresa, como o seu grande objetivo, a curto, médio e longo prazo. No que diz respeito, ao papel que o Estado e outras entidades que promovem o empreendedorismo, este considera que têm desenvolvido um bom trabalho, contudo o mesmo carece de divulgação, em geral junto da comunidade jovem, e em particular junto dos jovens universitários. Quando questionado se aconselha, os jovens recém-licenciados e não só, tendo em conta o atual contexto de crise financeira, a criarem empresas, este é perentório e aconselha vivamente os jovens a serem empreendedores, pois existem muitas janelas de oportunidade ainda por explorar, sendo que segundo a sua opinião, será decisivo para Economia Portuguesa, o surgimento de novas ideias e novas empresas no mercado.

4.2 Apresentação da Empresa (BI Empresarial)

A *Science4You* consiste numa empresa, que opera no setor da produção, comércio e desenvolvimento de brinquedos científicos, bem como complementa a sua área de negócio, com a prestação de serviços na área da formação, organização de campos de férias, aniversários e animação científica. O seu principal produto, são os brinquedos científicos criados com base, em áreas como a Física, Química, Energias Renováveis e Meteorologia, os mesmos, são produzidos fora de Portugal, em fábricas situadas na Alemanha, Hong-Kong e Taiwan, contudo, são estudados, criados e desenvolvidos em Portugal, por uma equipa especializada que faz parte do quadro de colaboradores, da *Science4You*. As embalagens dos brinquedos bem como o seu *Design*, são produzidas e realizadas em Portugal. Ao nível da

Formação, esta é direcionada para Professores, com uma oferta formativa de Cursos de Procedimentos Experimentais, bem como para Jovens, com o intuito de dar resposta às necessidades de desenvolver as atividades da *Science4You*, e a integração destes na dinamização de Workshops, Festas Aniversário, Campos de Férias e ações de divulgação. Os Campos de Férias, têm como objetivo procurar de forma lúdica e divertida despertar o interesse das crianças e jovens pelo mundo da Ciência. A organização de festas de aniversário, oferece uma experiência, neste caso as crianças dos 5 aos 12 anos, têm oportunidade de partilhar experiência, em áreas como a Química, a Física, Biologia e Geologia. Esta empresa, juridicamente está constituída sob a forma de uma Sociedade Anónima, que conta atualmente com 15 sócios e a INOVCAPITAL, como empresa de capital de risco, detentora de 45% do seu Capital Social. Estes sócios que fazem parte da *Science4You*, estão divididos em *Business Angels*, investidores de pequena e média dimensão e pelo seu Presidente Miguel Martins.

No que diz respeito, à experiência internacional da *Science4You*, a mesma caracteriza-se por um processo, que tem o seu início em outubro de 2009, com a entrada no mercado Espanhol, em setembro 2012 com o início das vendas em Angola e por fim, em novembro de 2010 com o início das vendas no Brasil.

O Capital Social é de 150.000€, sendo que, 45% é detido pela INOVCAPITAL, empresa integrada no Programa FINICIA do IAPMEI, e os restantes 55%, estão divididos por 15 sócios, tendo como principal, Miguel Pina Martins, e quatro ex-alunos do ISCTE e também Professores da mesma instituição, bem como Professores da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

A sua sede, situa-se no Edifício – ICAT, no Campus da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, no Campo Grande. Embora tenha sido formada em janeiro de 2008, a sua atividade teve início, em fevereiro de 2008. Conta atualmente com 21 colaboradores, formando assim uma equipa de Gestores, *Marketeters*, Biólogos e *Designers*.

A *Science4You*, como forma de acrescentar valor ao seu produto, desenvolveu parcerias com o Museu da Ciência, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e Pavilhão do Conhecimento, por forma a oferecer experiências aos seus clientes, onde a compra de um brinquedo, inclui 10€ de vales de entrada nos referidos sítios.

Para além disso, é importante a identificação da Visão, Missão e Valores, que a empresa defende, permitindo assim analisar a cultura da mesma.

Ao nível da Visão, a *Science4You* quer ser uma empresa de referência no mercado dos *kits*, brinquedos científicos e formação, com vista a proporcionar a todos um contacto com as

ciências experimentais. A sua Missão, tem como objetivo sensibilizar as crianças e a comunidade em geral, para as questões das ciências experimentais no seu quotidiano.

4.3 Diagnóstico Interno

A análise interna de uma empresa, diz respeito aos recursos de que a mesma dispõe e às dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução. Esta análise deve ter em conta, a evolução recente das performances quantitativas da empresa no mercado, o estado e a evolução recente da notoriedade e da imagem da empresa e/ou marca, bem como os recursos que a empresa dispõe ou poderia dispor para o produto escolhido. Tendo em conta o primeiro parâmetro, e considerando o *Core Business* da empresa, neste caso, a produção, comércio e desenvolvimento de brinquedos científicos, bem como o ano 2011 como referência para análise, permite avaliar que o volume de vendas da mesma, se fixou nos 620.000 €, sendo a previsão atual para o ano de 2012, de 1.100.000 €. Os produtos em questão, têm uma aceitação muito boa junto dos seus clientes, bem como suscitam o interesse e a curiosidade, motivando à compra, por parte dos clientes potenciais. Se considerarmos os principais concorrentes, como aqueles que produzem brinquedos científicos, então pode-se dizer, que as características e o perfil dos clientes, são muito semelhantes, isto é, trata-se de pessoas pertencentes por norma à classe média-alta, com um poder de compra significativo, e com nível sócio-cultural igualmente elevado. Deve ser tido em conta, a existência de um *Target* direto e outro indireto, sendo que, o primeiro diz respeito às crianças a quem se destinam os brinquedos, e o segundo, consiste nos pais, irmãos, tios e outros familiares próximos, que adquirem os brinquedos, com intuito de oferecer um presente, que permita diversão e aprendizagem, simultaneamente. Se por outro lado, se se considerar como empresas concorrentes, todas de apresenta características muito heterogéneas e generalistas.

Os produtos da *Science4You*, chegam ao consumidor final, através da adoção de uma estratégia comercial *Business-to-Business* e não *Business-to-Consumer*. Os principais canais de distribuição, consistem nas grandes superfícies comerciais, como é o caso da presença no Centro Comercial Colombo, através da loja FNAC, bem como no El Corte Ingles, Toysrus, Sr.Brinquedo e Brinka.

Quanto ao segundo parâmetro, pode-se dizer que a marca *Science4You*, goza cada vez mais, de uma maior notoriedade no mercado, quer pela qualidade assumida dos seus produtos, quer pelo sucesso do seu processo galopante de internacionalização, quer pela notoriedade e prestígio que tem sido reconhecido ao seu fundador, Miguel Pina Martins. Os factos referidos,

permitem que esta marca tenha um impacto elevado, junto dos seus clientes atuais, bem como junto dos potenciais clientes, pois mais que a venda de um brinquedo, a *Science4You* vende uma experiência, quer para quem compra, quer para quem se destina na realidade o tal brinquedo. Esta janela de oportunidade identificada pelo seu fundador, é responsável por uma parte relevante do negócio atual, pois permitiu acrescentar valor ao que já existia mercado, através da inovação e criatividade, que deu origem aos chamados brinquedos científicos, que vieram revolucionar por completo e mudar o paradigma, deste mercado empresarial. No que diz respeito, ao impacto junto dos parceiros de negócio, como é o caso dos distribuidores, obviamente que toda esta notoriedade da marca, aumenta a confiança e fortalece as relações comerciais existentes, traduzindo-se numa relação *Win-Win*, entre ambas as partes. Contudo, o fundador desta empresa, continua fiel ao princípio de não apostar em canais de distribuição, como o Grupo Jerónimo Martins, através do Pingo Doce, ou por exemplo, o Grupo Sonae, através do Continente, uma vez que, devido à estratégia de *Pricing* utilizada por estes, os seus produtos seriam expostos ao consumidor, de forma subvalorizada. Por fim, existe o último parâmetro de análise, que consiste nos recursos que a empresa dispõe ou deveria dispor, para o produto que comercializa. Em primeiro lugar, temos os recursos financeiros e neste capítulo a *Science4You*, possui todos os meios necessários, para não comprometer o bom funcionamento das suas atividades de I&D, que originam a criação de novos brinquedos. Para além disso, quando a empresa decidiu aumentar a sua cobertura internacional, incorreu num aumento de capital de 100.000€, em maio de 2010, com o intuito de garantir a penetração nos mercados Brasileiro e Angolano. Quanto à questão dos meios tecnológicos e industriais, que também devem ser considerados neste tipo de análise, não tem expressão para o negócio em causa, uma vez que, esta empresa não possui fabrico próprio e toda a tecnologia utilizada, é comum a grande maioria das empresas, nomeadamente com o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação. A componente de inovação, está intimamente relacionada, com o lançamento de novos produtos, neste caso, novos brinquedos que se enquadrem nas necessidades dos seus clientes, quer sejam parceiros de negócio, quer sejam os seus clientes finais.

4.4 Análise S.W.O.T

Esta análise consiste em elaborar uma síntese das análises internas e externas, tendo conta todos os aspetos inerentes e que influenciam, o bom funcionamento do negócio em questão. De um lado existem os principais aspetos, que diferenciam a *Science4You* dos seus

concorrentes no mercado considerado, através dos seus pontos fortes e fracos. Do outro lado, existem as perspectivas que caracterizam a evolução do mercado em si, que são neste caso, as principais ameaças e oportunidades.

Análise Strengths Weaknesses Opportunities Threats

1 Strengths (Pontos Fortes)	2 Weaknesses (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos Qualificados • Parcerias Estratégicas Consolidadas • Fornecedores Internacionais • Qualidade e Inovação • Preços Competitivos • Elevada Capacidade de Exportação • Canais Distribuição Conceituados • Espírito Dinâmico e Empreendedor do Fundador 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado Número de Sócios • Peso Excessivo da INOVCAPITAL no Capital Social • Força de Vendas Diminuta • Reduzida Exposição da Sede da Empresa
3 Opportunities (Oportunidades)	4 Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> • Economias Emergentes • Fatores de Produção Competitivos • Concorrência Reduzida • Incentivos às Empresas Exportadoras • <i>Target</i> Fértil 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise Económica • Política Fiscal do Estado Português • Diminuição da Taxa de Natalidade Portuguesa • Economias Emergentes

No que diz respeito, às conclusões que se podem e devem tirar com a elaboração da análise S.W.O.T, pode-se dizer que a *Science4You* deve preservar os seus Pontos Fortes, tentando potenciá-los ainda mais. Relativamente às Fraquezas, o elevado número de sócios que a empresa possui, pode ser um entrave na tomada de decisão, se eventualmente, não existir uma definição coerente e rigorosa, das competências, poder e influência de cada um, dentro da organização. O peso excessivo da empresa de capital de risco, no Capital Social da empresa em questão, pode ser visto como uma fraqueza, visto que, os restantes sócios poderão ficar demasiado expostos e vulnerável, às pretensões da INOVCAPITAL, para o futuro da *Sicence4You*. Ausência de uma força de vendas, qualificada, especializada e treinada, para a abordagem de novos mercados, nomeadamente, colégios privados, creches, jardins-de-infância, ATLS, escolas públicas e profissionais, explorando assim outra janela de

oportunidade existente no mercado, adotando uma estratégia comercial de *Business-to-Business*. Por último, a pouca exposição da sede da empresa, ao seu meio envolvente, uma vez que, a mesma está situada no seio de uma Universidade, perdendo-se um pouco sua identificação empresarial. Por outro lado, existem as Oportunidades, como é o caso da exploração das Economias Emergentes, tal como tem acontecido até ao momento, com a entrada no mercado Brasileiro e Angolano. Acesso a fatores de produção externos, com qualidade e a preços muito competitivos. Existência de uma concorrência alargada na área dos brinquedos generalistas, mas ainda bastante diminuta, no mercado específico dos brinquedos científicos. Aposta num *Target* fértil, pois as crianças possuem uma capacidade enorme de convencer os seus pais e familiares próximos, a satisfazer os seus anseios, necessidades e vontades. A política levada a cabo pelo Estado Português, no sentido de promover e fomentar a exportação, faz com que existam subsídios interessantes e benefícios fiscais, para empresas exportadoras. Por fim, devem ser mencionadas as ameaças, onde as Economias Emergentes apresentam as duas faces da moeda, isto é, se bem exploradas podem constituir uma grande oportunidade como tem acontecido até aqui, contudo também podem constituir uma ameaça, caso se dediquem, à produção e comercializam dos brinquedos, pois são detentoras de fatores de produção com custos inigualáveis. A Política fiscal do Estado, assenta numa elevada carga tributária sobre as empresas, não estando fora de questão e devido à situação em que o nosso País se encontra, da mesma sofrer um aumento futuro, constituindo assim uma ameaça à saúde de financeira de qualquer PME. As Crises económicas e financeiras são cíclicas, contudo aquela que está neste momento afetar Portugal, ainda está longe atingir o fim do seu ciclo, perdurando durante os próximos anos, condicionando assim o crescimento e prosperidade económica. Por último, a Taxa de Natalidade Portuguesa tem tendência a decrescer cada vez mais, quer por motivos de ordem económica, quer por alteração de hábitos culturais e sociais.

4.5 Planeamento de Objetivos (Curto, Médio e Longo Prazo)

O Planeamento dos objetivos, por parte de uma empresa, assume um papel fundamental para que a mesma possa saber, para onde quer ir, antes de escolher o caminho. A escolha dos objetivos, permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa. Permitem também, um envolvimento de todas as pessoas da organização, no cumprimento das tarefas delineadas para atingir os objetivos propostos. Por último, esta política de planeamento

de objetivos, permite a construção de indicadores de performance e facilita os critérios de avaliação dos colaboradores.

Neste âmbito, a *Science4You* tem como principal objetivo no curto e médio prazo, alargar cada vez mais o seu processo de internacionalização, nomeadamente para mercados emergentes e com elevado poder de compra. Para além disso, também tendo em conta a ótica temporal referida, tem como objetivo aumentar a notoriedade da sua marca, no mercado externo. A longo prazo, esta empresa quer uma referência a nível mundial, no setor dos brinquedos científicos, ambicionando ter distribuidores em qualquer parte do mundo.

4.6 Marketing-Mix

Uma empresa deve apostar em diversas vertentes do Marketing, claro está, tendo sempre em conta os seus recursos financeiros disponíveis. Nesta ótica, existe o *Marketing-Mix* baseado na Política de Produto, Preço, Distribuição ou Força de Vendas e Comunicação. Na primeira vertente, é importante referir as três dimensões do produto, sendo elas, a inovação tecnológica, a superioridade qualitativa e a especialização. Neste caso, os brinquedos da *Science4You*, gozam de uma significativa inovação tecnológica, uma vez que, vieram acrescentar valor ao que já existia neste setor, conferindo assim originalidade relativamente aos produtos concorrentes. A janela de oportunidade detetada pelo fundador desta empresa, consistiu na criação de brinquedos que divertissem as crianças, apelassem à sua criatividade e imaginação, mas também com uma componente didática e de aprendizagem, promovendo assim o seu desenvolvimento intelectual. Os brinquedos da *Science4You*, foram concebidos com base em áreas como, a Física, Química, Energias Renováveis e Meteorologia. Os principais produtos desta empresa, são a Energia Eólica, os Primeiros Passos na Ecologia – Plantas, Energia Solar em Carros, Energia Solar em Barcos, *Fuel Cell*, Alterações Climáticas, Carro Dínamo, Casa Solar, Kit Solar 6 em 1 e Casa Ecológica. Uma das grandes mais-valias deste produto, é que para além do brinquedo em si, fornece uma experiência inesquecível para as crianças, na medida em que, cada brinquedo vem acompanhado por um manual que disponibiliza entre 12 a 20 experiências diferentes, e podem conter até 13 bilhetes no valor de 105€, para o Museu da Ciência da Universidade de Lisboa e Pavilhão do Conhecimento, resultado de parcerias existentes entre *Science4You*, e estas instituições. Esta estratégia tem o nome de produto aumentado, isto é, a empresa acompanha o seu produto principal, e acrescenta-lhe valor, com a oferta de um serviço. Para além dos brinquedos, existem outros produtos, neste caso, outros serviços que a empresa disponibiliza, como é o caso das Festas de

Aniversários, que oferecem experiências inovadoras e apelativas para as crianças. Os Campos de Férias, em que os programas modelo, contemplam um dia na Faculdade de Ciências, um almoço na Cantina Universitária e a possibilidade de realização de experiências em laboratórios da Faculdade. Por último, esta empresa ainda disponibiliza como serviço, a Formação para Professores e Jovens que queiram vir a ser, futuros colaboradores da *Science4You*, nomeadamente ao nível dos eventos realizados pela mesma. Quanto ao *Target* deste produto, subdivide-se em dois, existindo o *Target* direto, que consiste nas crianças dos 5 aos 16 anos, e um *Target* indireto, que consiste nos pais das crianças, irmãos, tios e outros familiares mais próximos. O mercado das crianças, é sempre um mercado fértil, pela capacidade que estas têm de influenciar os seus familiares na compra de produtos e serviços, que satisfaçam as suas necessidades. Para além disso, as crianças são seres ávidos de novos conhecimentos e novas experiências, sendo completamente sensíveis a novos estímulos. No que diz respeito, à superioridade qualitativa do produto, esta também existe nos brinquedos desta empresa, uma vez que, são brinquedos de qualidade superior, criados e desenvolvidos por uma equipa especializada, e produzidos por fornecedores internacionais de elevada reputação. Para além da experiência referida em cima, que este produto oferece aos seus clientes, goza também de uma significativa base na opinião do fundador desta empresa, pode-se dizer que estes brinquedos, permitem a diversão dos mais novos, não descurando a interação dos mais velhos, na montagem dos mesmos, fazendo com que as crianças passem mais tempo a conviver com os seus familiares. Este produto apresenta característica de um produto-vantagem, uma vez que, se destina a um nicho específico do mercado, que é setor dos brinquedos científicos. Este setor, representa cerca de 5%, do total do mercado dos brinquedos em Portugal. Mais uma vez, o nosso País demonstra um atraso relevante relativamente às grandes potências económicas, uma vez que, nos EUA, o peso dos brinquedos científicos é de 30%.

Quanto ao *Marketing-Mix* baseado na política de Preço, pode-se dizer que a estratégia adotada pela empresa em questão, baseia-se na diferenciação, acompanhando assim a filosofia do seu produto. Segundo Miguel Pina Martins, um dos motivos pelos quais, a estratégia de distribuição não passa pelos grandes distribuidores, por exemplo, Sonae e Jerónimo Martins, é simplesmente pelo facto, de não correr risco que o seu produto seja subvalorizado, tendo em conta, o tipo de estratégia de preço utilizado por estes grupos. Os preços médios dos brinquedos, variam entre os 13,50 € e os 29,90 €, sendo que, existe sempre um produto *premium*, como é o caso, por exemplo, do carro movido a hidrogénio, que custa 129 €.

Recorrendo ao *Marketing-Mix* baseado na política de Distribuição, pode-se dizer que esta, assenta numa estratégia de negócio *Business-to-Business*, isto é, a política comercial da *Science4You* para o mercado nacional, assenta em parcerias estratégicas com grandes superfícies de consumo, como é o caso das lojas FNAC, Bertrand, Centro Comercial Colombo, El Corte Inglés e o Shopping da Linha no Oeiras Parque. Aposta também em rede de lojas especializadas do setor, como é o caso da Toysrus e da Brinka, bem como em distribuidores específicos, como é o caso do Sr.Brinquedo. Contudo, também existe uma estratégia *Business-to-Consumer*, com uma expressão pouco relevante, com recurso à venda *on-line*, através do site da empresa. A Distribuição da *Science4You*, caracteriza-se por uma ausência de uma Força de Vendas alargada, sendo que, toda a área comercial da empresa, é coordenada e executada diretamente pelo seu Presidente, Miguel Pina Martins. Para além do mercado nacional, a *Science4You* conta com a sua presença em Espanha, também através das lojas FNAC, e no Brasil, Angola e Moçambique. Nos últimos três países, a distribuição é assegurada através de livrarias e lojas de brinquedos. Por fim, esta empresa aposta numa estratégia *Push*, pois é através dos seus canais de distribuição, que os produtos chegam ao consumidor final.

No que diz respeito, ao *Marketing-Mix* baseado na Política de Promoção e Comunicação, segundo informação fornecida, por Miguel Martins, a *Science4You* centra a sua política de comunicação, apenas em artigos de imprensa e também através da ferramenta *Google AdWords*.

4.7 Evolução Financeira da Empresa

Neste ponto, será estudada a evolução financeira da *Science4You*, com base no seu volume de vendas anual, e que permitirá analisar o crescimento da mesma, ao longo da sua existência no mercado.

Anos	2008	2009	2010	2011	2012
Volume de Vendas (€)	50.000 €	200.000 €	250.000 €	620.000 €	1.100.000 €

Tabela 1 - Volume Vendas Anual (€) - Science4You S.A

Anos	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Crescimento Anual (%)	400 %	25 %	148 %	77,42 %

Tabela 2 - Crescimento Anual (%) - Science4You S.A

Estes resultados apresentados, relativamente ao volume vendas anual e crescimento anual da empresa, foram considerados, antes da incidência dos impostos. Relativamente ao ano 2012, o valor mencionado, consiste numa previsão facultada pelo Presidente da empresa.

Pode-se concluir, que a *Science4You* do primeiro para o seu segundo ano de existência, segundo a os dados apresentados em percentagem, apresentou um crescimento muito elevado, cerca de 400%, com base no início da sua atividade no mercado Espanhol. Para o ano de 2010, existiu novamente crescimento, contudo muito menos significativo, traduzindo-se em 25% do Volume de Vendas do ano anterior, pois foi a fase em que a empresa começou a consolidar a sua posição em Espanha, e segundo Miguel Martins, foi um ano para assentar ideias e delinear novas estratégias, e só em 2011, se afirmou nos mercados emergentes, como é o caso do Brasil, Angola e Moçambique, apresentando assim um crescimento de 148%. Para além disso, em 2011 contou com excelente financiamento, que se traduziu num aumento de capital da empresa, sendo esse fator, responsável pelo crescimento apresentado. Com base na previsão do Volume de Vendas para o ano 2012, estima-se que a empresa, apresente um crescimento de 77,42%. Esta empresa apresenta um crescimento entre o ano da sua fundação, em 2008, e o ano atual de 2012, com base na previsão do Volume de Vendas fornecido, de 1200 %. Com base nesta informação, pode-se concluir que a *Science4You* se trata de uma Empresa de Crescimento Elevado (ECD), designada na gíria por empresa “Gazela”, uma vez que, apresenta um crescimento igual ou superior a 60% no período de três anos, ou igual ou superior a 20% ao ano, durante um período de três anos. Para além disso, as empresas “Gazela”, são empresas que têm uma idade igual ou inferior a cinco anos, a contar do início do período de observação. As empresas desta natureza, também apresentam crescimentos elevados, ao nível da contratação de trabalhadores, como tal, a *Science4You*, em 2008 contava apenas com um colaborador, enquanto atualmente emprega vinte e um colaboradores.

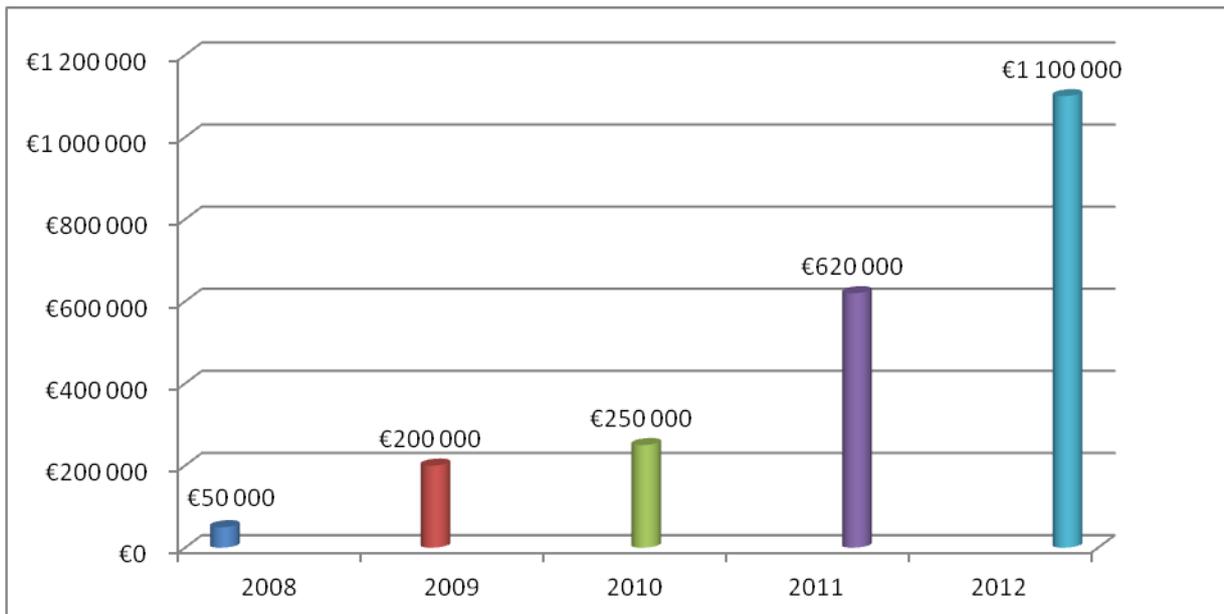


Gráfico 1 - Volume Vendas Anual (€) - Science4You S.A

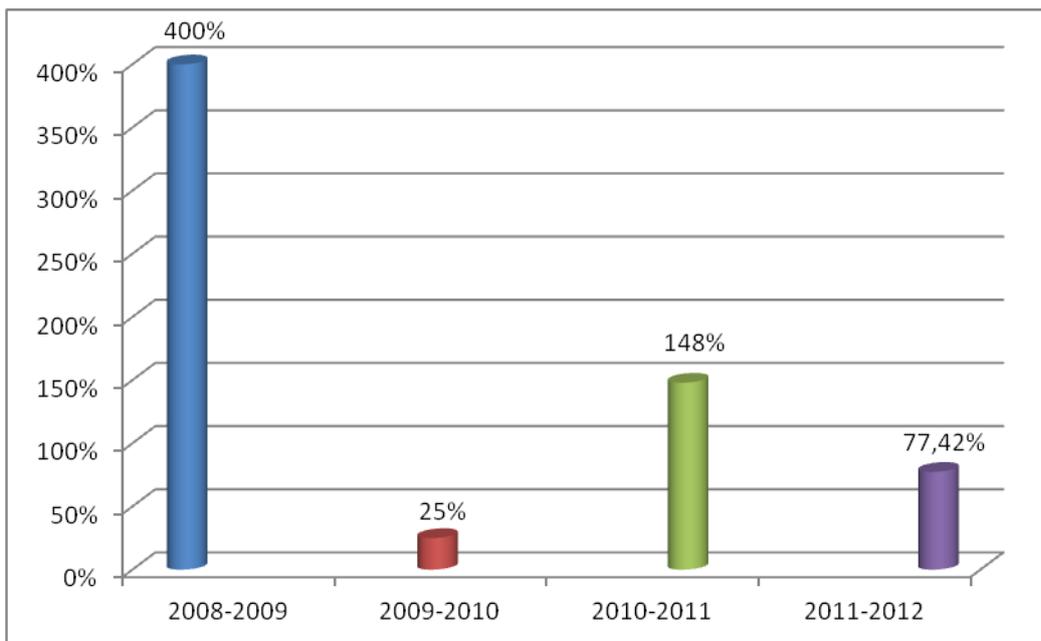


Gráfico 2 - Crescimento Anual (%) - Science4You S.A

4.8 Conclusões

Pode-se concluir, que a *Science4You*, concentra o seu volume de negócios, de grosso modo, no seu *Core Business*, que consiste na venda de brinquedos científicos. As outras áreas complementares, como a formação para professores, organização de campos de férias, festas de aniversário e animação científica, tem uma expressão de negócio, bastante reduzida.

A sua estratégia, assenta no *Business-to-Business*, sendo os seus principais canais de distribuição em Portugal, as lojas FNAC, o Colombo, a Bertrand, o Centro Comercial Colombo, El Corte Inglés e o Shopping da Linha no Oeiras Parque. Para além disso, a distribuição dos brinquedos, também é assegurada pelo Sr.Brinquedo, a Brinka e Toysrus. Existe também uma estratégia *Business-to-Consumer*, contudo com uma expressão muito reduzida, através da venda *on-line*, com base no *Website* da empresa.

Esta empresa, possui um *Target* direto e outro indireto, sendo que, o primeiro diz respeito às crianças a quem se destinam os brinquedos, e o segundo, consiste nos pais, irmãos, tios e outros familiares próximos, que adquirem os brinquedos, com intuito de oferecer um presente, que permita diversão e aprendizagem, simultaneamente. A janela de oportunidade, da *Science4You*, consistiu em oferecer algo diferente, inovador, e que acrescentou valor ao mercado dos brinquedos, pois para além da diversão, não ficou esquecida a vertente didática e pedagógica, que as crianças necessitam.

Estes brinquedos científicos têm uma forte presença em Espanha, Brasil, Moçambique e Angola, sendo os principais canais de distribuição, as livrarias e lojas de brinquedos. O crescimento elevado, apresentado por esta empresa, ao longo dos seus anos de existência, deve-se também ao sucesso, do seu processo de internacionalização.

Para além disso, é importante referir que a *Science4You*, apresenta características de uma Empresa de Crescimento Elevado (ECD), designada na gíria da gestão por empresa “Gazela”, uma vez que, apresenta um crescimento igual ou superior a 60% no período de três anos, ou igual ou superior a 20% ao ano, durante um período de três anos. Especificamente, esta empresa cresceu desde o seu primeiro ano de existência, e com base numa previsão de vendas para 2012, cerca de 1200%, bem como aumentou os seus postos de trabalho, de um para vinte e um.

Para concluir, podemos afirmar que esta empresa, consiste num caso de sucesso em tempo de crise, pois para além, das taxas de crescimento elevadas que apresenta, é já uma marca que goza de uma elevada notoriedade nacional e internacional, dominando o setor dos brinquedos científicos, em Portugal.

Atualmente, o seu principal objetivo, passa por alargar cada vez mais, a rede de distribuidores por todo o mundo, apostando assim numa estratégia de expansão constante, ambicionando ser líder mundial, no setor dos brinquedos científicos.

Por último, pode-se dizer, que mais que a venda de um brinquedo, a *Science4You* vende uma experiência, quer para quem compra, quer para quem se destina na realidade o tal brinquedo. Recorrendo a uma frase, utilizada frequentemente por Miguel Martins, pode-se dizer que a brincar, a brincar, se constituiu uma grande empresa de sucesso!

Para além desta conclusão, que me permite demonstrar o sucesso da *Science4You* no mercado, é também bastante importante, existirem sugestões de melhoria e estratégias para o futuro, que permitam o desenvolvimento e prosperidade desta empresa.

Neste seguimento, na minha opinião, a *Science4You* deveria começar por renegociar a posição da INOVCAPITAL, no Capital Social da empresa, reduzindo assim, o peso que esta tem atualmente, na sua estrutura. Seria benéfico, pois permitiria reduzir a dependência da empresa, relativamente a uma entidade terceira.

Tendo em conta, uma estratégia comercial, que vise um aumento da quota de mercado da empresa, e a cobertura de outros segmentos de mercado, ainda por explorar, sugiro o alargamento da força de vendas da empresa, que presentemente, tal como na *Cestos da Aldeia*, se encontra concentrada, em Miguel Martins. O objetivo desta estratégia, seria apostar num novo segmento de mercado, *Business-to-Business*, destinado à venda direta em Creches, Colégios e Escolas, nomeadamente, de natureza particular, onde existe maior poder de compra e um índice sociocultural mais elevado, existindo assim, uma maior sensibilidade para a importância, de fomentar a aprendizagem e o desenvolvimento pedagógicos das crianças, através dos brinquedos. Este segmento, para além dos *targets* referido em cima, também se poderia destinar, aos Jardins de Infância, Centros de Estudo e ATLS. Para além disso, a rede de distribuição dos seus produtos, poderia ser alargada, às superfícies de grande consumo, nomeadamente ao Grupo Jerónimo Martins, através dos Supermercados Pingo Doce, e ao Grupo Sonae, através dos Supermercados Modelo e Continente. Contudo, a venda não seria realizada diretamente por estes Grupos, mas sim por agentes representantes da *Science4You*, ou diretamente explorada pela própria empresa. Os pontos de venda, seriam quiosques existentes nestes espaços comerciais, onde a marca gozaria de uma enorme visibilidade, beneficiando assim, do elevado fluxo de pessoas, que existe diariamente nestas superfícies comerciais.

Esta estratégia não belisca de forma alguma, a visão defendida por Miguel Martins, e na minha opinião, não poderia estar mais correta, que consiste no facto, de ter evitado até aqui,

trabalhar diretamente com estes Grupos, no sentido de, não querer que os seus produtos sejam alvo, das políticas de *Pricing* implementadas por estes.

Para além disso, nesta linha de raciocínio, que levaria à implementação de uma estratégia de expansão para o mercado nacional, em alternativa à sugestão anterior, poderiam ser criadas lojas especializadas da marca, apostando assim, na criação de uma rede de *franchising*, uma vez que, a *Science4you* goza de elevada notoriedade em Portugal.

Ao nível internacional, a *Science4You*, poderia apostar na criação de lojas próprias, nomeadamente nos mercados emergentes, tais como, Angola, Moçambique e Brasil, onde os seus produtos já gozam de uma elevada notoriedade.

Para concluir, sugiro a aposta num novo nicho de mercado, ao que parece, pouco explorado ainda no nosso País, que se trata da conceção de brinquedos, para crianças com deficiências motoras. Parece-me uma excelente oportunidade, uma vez que, os brinquedos da *Science4You*, para além da sua componente didática e pedagógica, também contribuem para o desenvolvimento da capacidade motora das crianças, podendo funcionar como terapia para as crianças, com as características referidas. De forma a promover, este novo negócio, a *Science4You*, poderia criar parceiras e protocolos com as diversas Associações existentes, que visam proteger e auxiliar este tipo de crianças, revestindo-se assim, de uma elevada responsabilidade social.

5. Case Study - Cestos da Aldeia Lda

Este *Case Study*, será dedicada ao estudo da empresa *Cestos da Aldeia*, como sendo uma *Start-up* de sucesso, no mercado empresarial Português, tal como a empresa analisada anteriormente. Será também, com base nos resultados apresentados por esta empresa, que poderei comprovar o propósito que me levou a optar por este tema, isto é, o sucesso que as empresas *Start-up* têm, na atual conjuntura de crise financeira que Portugal vive.

5.1 Apresentação do Empreendedor

A *Cestos da Aldeia*, consiste numa empresa que foi fundada em 2009, por João Miguel Fernandes, sendo que, a mesma apresenta um cariz familiar, pois o seu fundador conta com um sócio, que é seu familiar direto, e detém metade do Capital Social. Ao contrário da *Science4You*, neste caso, não existiu qualquer tipo de proximidade e envolvimento com qualquer Universidade ou entidade de apoio ao Empreendedorismo. Embora teoricamente esta

empresa tenha dois proprietários, em partes iguais, o rosto da mesma, chama-se João Miguel Fernandes, residente em Lisboa, e nascido em 6 de junho de 1986. O seu estilo empreendedor, baseia-se nas características de um *Self-made-man*. O seu percurso pessoal, começa desde muito cedo com contacto com o Empreendedorismo, através da sua família, pela criação das suas empresas. No que diz respeito ao seu percurso profissional e académico, acabou por não concluir, a sua licenciatura em Gestão, desistindo da mesma ao fim do primeiro ano. Começa a sua vida ativa bastante cedo, iniciando a sua carreira na área da distribuição e grande consumo, sendo a sua primeira experiência e única por conta de outrem, na Makro Portugal, onde desempenhou funções no âmbito da Gestão. Esta experiência durou cerca de um ano e meio, e de seguida partiu para a criação da Cestos da Aldeia, com apenas 22 anos de idade, aproveitando assim, toda a experiência adquirida na área da distribuição e consumo, nomeadamente dos produtos, que no futuro viriam a materializar o seu serviço. Em 2010 e 2011, foi nomeado para o prémio Mercúrio, na categoria de proprietário de uma empresa de *e-commerce*. Para além disso, pontualmente é convidado a proferir palestras em diversas Universidades, no âmbito do Empreendedorismo, e em particular, do Empreendedorismo Jovem.

Para concluir, ao nível da apresentação deste empreendedor, pode-se dizer que o mesmo apresenta como principal característica, a paixão que nutre pelo seu próprio negócio, bem como o entusiasmo, motivação e uma vontade de vencer no mundo empresarial, completamente contagiante, fazendo questão de transparecer e partilhar este estado espírito, com os seus colaboradores diretos. O principal motivo que levou este jovem, a tornar-se empresário muito cedo, foi sem dúvida, a sua vontade inabalável de criar algo com valor, para o consumidor final, revestindo-se esta vontade de uma responsabilidade social significativa por parte do mesmo, no sentido de proporcionar bem-estar físico e mental, ao seu cliente final. Contrapondo, com a opinião de Miguel Martins da *Science4You*, João Fernandes não aponta a excessiva burocracia do nosso País como uma barreira, que teve que superar para a criação do seu próprio negócio, sendo da opinião que a Empresa na Hora, facilita e agiliza realmente todo este processo. Para além disso, a sua empresa foi criada com base em capitais próprios e banca comercial, não tendo beneficiado de qualquer programa de apoio ao Empreendedorismo Jovem. Na sua opinião pessoal, a verdadeira alavanca para a concretização de uma ideia, transformando-a assim numa empresa, é sem dúvida, a existência de uma oportunidade. No que diz respeito, ao papel do Estado na promoção e desenvolvimento do Empreendedorismo, este empresário defende, que tem sido pouco ativo nos últimos anos, contudo refere que as diversas associações existente em Portugal, que

fomentam o Empreendedorismo, têm realizado um bom trabalho, mas que peca pela inexistência de partilha, nomeadamente de experiências falhas, erros cometidos, fracassos alcançados, pois na sua opinião, não se deve promover apenas o lado positivo do Empreendedorismo. Considera que as existências de programas de *Benchmarking*, neste âmbito, seriam bastante úteis aos novos empreendedores, aumentando assim a sua probabilidade de sucesso.

Por último, descreve o empresário, como estando em ao nível de qualquer empresário de outro qualquer País, pois considera, que num mundo globalizado cada vez existem menos segredos, e que as principais ferramentas estão ao alcance da maioria dos empresários, resta a cada um, saber utilizar as mesmas convenientemente e em consonância com o meio envolvente, onde está inserido. Aconselha vivamente os Jovens recém-licenciados ou não a criarem empresas, e o seu próprio emprego, contudo de forma sustentada na partilha de conhecimento e experiências, adquiridas por outros empresários, de preferência ligados ao setor de atividade, onde se querem implementar. Na sua opinião, possuir ou não uma qualificação académica superior, está longe de ser um requisito obrigatório para se ser um empreendedor, pois o perfil do mesmo, e segundo João Fernandes, assenta numa base sólida, onde impera a vontade e motivação, em criar algo diferente.

5.2 Apresentação da Empresa (BI Empresarial)

A *Cestos da Aldeia* consiste numa empresa, que opera no setor da distribuição de fruta fresca ao domicílio, para empresas e particulares, sendo que a primeira representa mais de 90% do seu mercado, daí o seu *Core Business* ter o nome de *Fruta no Escritório*. O seu principal produto, são os cestos de fruta de fresca, de pequena dimensão e grande dimensão, sendo os primeiros compostos por vinte peças de fruta, e os segundos por quarenta peças. Estes cestos são embalados pela própria empresa, no seu armazém, sendo a produção dos mesmos subcontratada a pequenos produtores nacionais, e distribuidores. Paralelamente a *Cestos da Aldeia*, complementa o seu principal negócio, com uma vertente *e-commerce*, fornecendo frutas e legumes a particulares, com encomendas, que podem ser facilmente efetuadas, através do seu *Website*. A fruta é comprada diretamente do produtor, maioritariamente nacional, sendo que, a banana é o único produto que não tem um fornecedor nacional, dando ênfase ao conceito da empresa, de venda de fruta fresca e saudável, sendo sem dúvida, um dos pontos fortes deste negócio, revestindo-se assim, de uma significativa responsabilidade social, no que diz respeito à saúde dos seus clientes finais. O posicionamento desta empresa no mercado,

assenta em três vetores, sendo eles, a qualidade dos produtos vendidos, o seu preço e serviço de excelência ao cliente.

Esta empresa, juridicamente está constituída sob a forma de uma Sociedade por Quotas, que conta atualmente com dois sócios, em que ambos, detêm o Capital Social da empresa em partes iguais, sendo o mesmo, de 5000 €. O investimento inicial foi de 25000 €, sendo que, 20% deste valor, foi investido com recurso a Capitais Próprios, e o restante com recurso à Banca Comercial. Concretamente, João Miguel Fernandes, é o CEO desta empresa, sendo que, o outro associado é apenas sócio, não exercendo assim, qualquer tipo de função na mesma.

A *Cestos da Aldeia*, não conta ainda com qualquer tipo de experiência internacional, dedicando-se até ao momento, apenas ao mercado nacional, operando em toda a Grande Lisboa, sendo que, a curto prazo irá dar início à sua atividade comercial, também no Porto. Contudo, através da entrevista realizada ao CEO desta empresa, o mesmo não descarta a hipótese de internacionalizar a mesma, caso apareça uma boa oportunidade de mercado. Afirma que para já, não vê nas novas economias emergentes, nem uma ameaça, nem uma oportunidade de negócio.

A sua sede, situa-se na Avenida da República, nº6, 7º Esquerdo, em Lisboa. Esta empresa foi fundada em 2009, pelo seu Sócio Fundador João Fernandes, contando atualmente com dois colaboradores para além do próprio fundador. Existe presentemente, um responsável de armazém, que executa funções na área da expedição, embalamento e gestão de *stocks*, e um distribuidor, que assegura a chegada dos produtos aos clientes empresariais e particulares. A equipa da *Cestos da Aldeia* é formada por uma equipa jovem, proactiva, dinâmica, empenhada e fundamentalmente focada, na diária satisfação dos nossos clientes.

A *Cestos da Aldeia*, como forma de acrescentar valor ao seu produto e diversificar o seu mercado, aposta também no produto *GiftBox*, que funciona como uma oferta ou presente para datas comemorativas específicas, em que a fruta é o principal componente deste produto inovador.

Ao nível da Visão, esta empresa pretende ser líder de mercado no negócio de fruta no escritório e também no fornecimento de frutas e legumes a particulares. Para tal investe no bom relacionamento com os clientes, contribuindo com eficiência operacional, e qualidade de

serviços prestados. Tem como objetivo principal, assegurar uma rentabilidade sustentável, sendo referência em eficiência, conduta ética, responsabilidade social e ambiental.

No que diz respeito à sua Missão, A *Cestos da Aldeia* fornece as melhores e mais inovadoras soluções de *Fruta Fresca no Escritório*, possuindo uma oferta, preferencialmente, de origem nacional, existindo uma preocupação acrescida com, a elevada variedade, qualidade, sabor e apresentação. Apresenta uma excelente relação custo benefício, satisfazendo e excedendo os requisitos e as expectativas dos seus clientes, gerando valor para o bom ambiente de trabalho e conseqüente prestação de desempenho.

Por último, os Valores pelos quais esta empresa se rege, assentam em elevados padrões de ética empresarial, transparência, lealdade e confiança para com os seus principais *Stakeholders*. Para além disso, a postura desta empresa pauta-se pelo cumprimento da legislação vigente, responsabilidade social e ambiental.

5.3 Diagnóstico Interno

A análise interna de uma empresa, diz respeito aos recursos de que a mesma dispõe e às dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução. Esta análise deve ter em conta, a evolução recente das performances quantitativas da empresa no mercado, o estado e a evolução recente da notoriedade e da imagem da empresa e/ou marca, bem como os recursos que a empresa dispõe ou poderia dispor para o produto escolhido. Tendo em conta o primeiro parâmetro, e considerando o *Core Business* da empresa, neste caso, a distribuição de fruta fresca ao domicílio, para empresas e particulares. Quanto à sua quota de mercado, a mesma centra-se nos 40%, o que denota um domínio bastante alargado, do mercado em questão. Os produtos em questão, têm uma aceitação muito boa junto dos seus clientes, pois consiste numa oferta diferenciada e de qualidade, que permite uma elevada comodidade para o cliente final, permitindo assim às empresas clientes, apostarem num serviço inovador, com responsabilidade social, ao nível da saúde e bem-estar dos seus colaboradores. Para além disso, este produto permite acréscimos motivacionais por parte dos mesmos, surtindo assim um impacto positivo no seu desempenho e produtividade. As longas horas de trabalho, a elevada taxa de obesidade em Portugal, o sedentarismo, o, *stress* bem como a pouca diversidade de alimentação existente no local de trabalho, e a necessidade de deslocação inerente a essa escassa oferta, foram os fatores que reforçaram a necessidade de existência, e

posteriormente o sucesso alcançado, por esta empresa. As características e o perfil dos clientes, são heterogêneas, uma vez que, este produto se direciona, tanto para o mercado empresarial como particular, sendo que, o seu *Target* é maioritariamente o primeiro. Visto isso, e tendo em conta o portfólio de empresas clientes, é importante referir, que existem empresas de grande dimensão, como é o caso da Vodafone, AXA, Auto Europa, Accenture, Ciclum Farma e a Sage, mas também se destina ao mercado das Micro e Pequenas e Médias Empresas, sendo aqui, o seu mercado bastante diversificado, nomeadamente ao nível de empresas de prestação de serviços. Ao nível da sua concorrência, destacam-se empresas como a *Simple Fruit* e *Peça de Fruta*, que disputam entre si, os 60% do mercado, que restam.

Os produtos da *Cestos da Aldeia*, chegam aos seus Clientes, através da adoção de uma estratégia comercial *Business-to-Business* e *Business-to-Consumer*. O seu principal e único canal de distribuição é assegurado pela própria empresa, tendo esta um departamento interno de distribuição.

Quanto ao segundo parâmetro, pode-se dizer que a marca *Cestos da Aldeia*, goza cada vez mais, de uma maior notoriedade no mercado, quer pela qualidade assumida dos seus produtos, e pela postura que a mesma adota, ao contribuir para o desenvolvimento de setores tradicionais da nossa sociedade, como é o caso de artesanato e da agricultura. Para além disso, revela uma preocupação acrescida com a saúde e bem-estar do seu cliente final. Os factos referidos, permitem que esta marca tenha um impacto elevado, junto dos seus clientes atuais, bem como junto dos potenciais clientes, pois o produto comercializado vem acrescentar valor com a sua diferenciação, inovação e criatividade, proporcionando uma experiência única ao consumidor do mesmo. Por fim, existe o último parâmetro de análise, que consiste nos recursos que a empresa dispõe ou deveria dispor, para o produto que comercializa. Em primeiro lugar, temos os recursos financeiros e neste capítulo a *Cestos da Aldeia*, possui todos os meios necessários, para não comprometer o bom funcionamento. Quanto à questão dos meios tecnológicos e industriais, que também devem ser considerados neste tipo de análise, não tem expressão para o negócio em causa, uma vez que, esta empresa não possui fabrico próprio e toda a tecnologia utilizada, é comum a grande maioria das empresas, nomeadamente com os recursos às novas tecnologias de informação e comunicação. A componente de inovação, está intimamente relacionada, com o seu serviço em si.

5.4 Análise S.W.O.T

Esta análise consiste em elaborar uma síntese das análises internas e externas, tendo conta todos os aspetos inerentes e que influenciam, o bom funcionamento do negócio em questão. De um lado existem os principais aspetos, que diferenciam a *Cestos da Aldeia* dos seus concorrentes no mercado considerado, através dos seus pontos fortes e fracos. Do outro lado, existem as perspetivas que caracterizam a evolução do mercado em si, que são neste caso, as principais ameaças e oportunidades.

Análise Strengths Weaknesses Opportunities Threats

<p>1 Strengths (Pontos Fortes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Excelência • Fornecedores Nacionais de Qualidade • Qualidade e Inovação • Preços Competitivos • Forte Responsabilidade Social e Ambiental • Centralização de Funções • Sistema de <i>E-Commerce</i> • Forte Vocação Comercial e Relacional do CEO. 	<p>2 Weaknesses (Pontos Fracos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca Diversidade de Produtos e Serviços • Força de Vendas Diminuta • Cobertura Geográfica Pouco Alargada • Ausência de Parcerias Estratégicas.
<p>3 Opportunities (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada Taxa de Obesidade • Ausência de Hábitos de Alimentação Saudável da População. • Concorrência Reduzida • Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas • Tendência Para o <i>E-Commerce</i>. 	<p>4 Threats (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise Económica • Aumento do IVA nos Bens Alimentares • Taxa de Criação de Novas Empresas Reduzida.

No que diz respeito, às conclusões que se podem e devem tirar com a elaboração da análise S.W.O.T, pode-se dizer que a *Cestos da Aldeia* deve preservar os seus Pontos Fortes, tentando potenciá-los ainda mais. Relativamente às Fraquezas, esta empresa para além dos dois produtos principais que disponibiliza, os Cestos de Fruta, variando consoante a sua dimensão e ainda os *GifBox*, deve inovar ainda mais, e disponibilizar outros produtos e serviços, apostando numa estratégia de *Produto Aumentado*, que assente em criar valor e complemento

a oferta, existente até ao momento. Para além disso, devido ao facto, de toda a vertente comercial da empresa, se encontrar centralizada em João Fernandes, a cobertura geográfica da mesma é muito centralizada apenas na Grande Lisboa, sendo fundamental, diversificar a mesma, recorrendo a um aumento da sua força de vendas. O objetivo desta estratégia, seria limitar a concorrência, criando uma barreira à exploração de outros mercados, por parte desta. Esta aposta, poderia claramente dar ênfase, à existência de uma estratégia de expansão a longo prazo, que até ao momento parece pouco clara ou quase inexistente. Por último, a ausência de parceria estratégicas, é sem dúvida uma fraqueza desta empresa, uma vez que, poderia potenciar esta vertente, para seu benefício próprio, aumentando assim a sua responsabilidade social, o que a médio e longo prazo, se poderia traduzir num aumento das Vendas e da notoriedade da empresa no mercado. Por exemplo, através da criação de uma parceria com a APN - Associação Portuguesa dos Nutricionistas e/ou com Associações ou Movimentos existentes em Portugal contra a Obesidade. Por outro lado, e no que diz respeito às oportunidades evidenciadas, pode-se dizer que as elevadas taxas de obesidade da população Portuguesa, bem como a ausência por parte desta, de hábitos alimentares saudáveis, constituem duas oportunidades a explorar, pela *Cestos da Aldeia*. Para além disso, a concorrência também é relativamente reduzida, permitindo assim, um aumento significativo da quota de mercado, a curto e médio prazo. Outro fator, consiste no facto de hoje em dia, nomeadamente ao nível das grandes empresas, estas atribuírem principal importância à sua estratégias de Responsabilidade Social, Sustentabilidade Empresarial e práticas de *Corporate Governance*, indo o fornecimento gratuito para os seus colaboradores, de produtos alimentares saudáveis, às estratégias referidas, demonstrando assim uma preocupação acrescida com a saúde e bem-estar dos mesmos. Não é menos importante referir, que atualmente vivemos na era do *E-Commerce*, sendo que, a *Cestos da Aldeia* ao apostar nesta modalidade negócio, pode sem dúvida, alargar determinantemente o seu mercado potencial. Do lado das ameaças, a Crise Económica, presentemente é um fator que é transversal a qualquer tipo de negócio, sendo que, a revisão da estrutural fiscal do Estado, com um aumento recente do IVA, nos bens alimentares, constitui uma ameaça a este negócio, retirando-lhe competitividade a nível de preço, ou por outro lado, pode reduzir a sua rentabilidade. Por fim, o número de falências hoje em dia, é muito superior ao número de novas empresas criadas, reduzindo assim drasticamente, o mercado potencial desta empresa.

5.5 Planeamento de Objetivos (Curto, Médio e Longo Prazo)

A *Cestos da Aldeia* tem como principal objetivo no curto e médio prazo, aumentar a sua quota de mercado no mercado interno, através da criação de uma nova marca, que irá substituir a atual, apostando assim numa estratégia *rebranding* e de expansão, com o aumento da sua cobertura geográfica, estando no seu horizonte de curto prazo, implementar-se no Porto. A longo prazo, esta empresa quer ser a maior referência, a nível nacional, no setor da distribuição de fruta ao domicílio, para o mercado empresarial e particular, bem como iniciar o seu processo de internacionalização.

5.6 Marketing Mix

A *Cestos da Aldeia* na vertente do Produto, apresenta características ímpares inerentes ao produto, fazendo assim parte, do serviço prestado. A janela de oportunidade desta empresa, consistiu no facto, da grande maioria das pessoas, hoje em dia, não possuírem hábitos de alimentação saudáveis, nomeadamente pela falta de tempo, inerente à atividade da sua vida profissional. Para além disso, o produto da *Cestos da Aldeia*, para além de se revestir de uma elevada responsabilidade social, zelando pela saúde e bem-estar dos seus clientes finais, também permite um elevado nível de comodidade. Os principais produtos desta empresa, são os Cestos de Fruta de pequena dimensão, com vinte peças, e de grande dimensão, com quarenta peças. Para ocasiões especiais, nomeadamente comemorativas, disponibiliza o *GifBox*, que é sem dúvida, uma oferta inovadora e que aumenta assim, o valor proporcionado pelos produtos que comercializa. Esta empresa, recorre à estratégia de produto aumentado, isto é, a empresa acompanha o seu produto principal, e acrescenta-lhe valor, com a oferta de um serviço. Quanto ao *Target* deste produto, subdivide-se em dois, existindo o *Target* direto, que consiste no consumidor final, quer seja particular, quer no âmbito do conceito *Fruta no Escritório*, os colaboradores de todas as micro, pequenas, médias e grandes empresas, que são suas clientes. O *Target* indireto, que consiste nos responsáveis das empresas, que adquirem o serviço, e o facultam aos seus colaboradores. A aposta neste tipo de produto, é uma forma das empresas denotarem, uma preocupação acrescida com o bem-estar dos seus colaboradores, proporcionando assim, ganhos de eficiência, pois este tipo de situação, na maior parte dos casos permite elevados ganhos de produtividade, através da melhoria de desempenho dos mesmos. Para além da qualidade do produto em si, neste caso da fruta, fornece também uma experiência diferenciada, uma vez que, o cliente final ao está no seu local de trabalho e pode

usufruir de um serviço inovador, através de uma entrega personalizada. Para além disso, tem acesso a fruta fresca e de qualidade, quando em condições normais, isso não aconteceria. Este produto não se destina propriamente a um nicho de mercado, como o caso da *Science4You*, pois qualquer empresa, pode ser cliente da *Cestos da Aldeia*, e facultar assim gratuitamente, este produto aos seus colaboradores, como tal, o seu mercado é muito abrangente e generalista.

Quanto ao *Marketing-Mix* baseado na política de Preço, pode-se dizer que a estratégia adotada pela empresa em questão, baseia-se na diferenciação, contudo ao contrário da maioria das empresas que apostam nesta estratégia, o seu preço não é elevado, antes pelo contrário, tendo em conta o produto e o serviço inovador prestado, é extremamente competitivo. Os preços dos produtos comercializados, variam consoante a dimensão dos Cestos de Fruta, sendo que, um Cesto pequeno tem o preço de 5,90 €, e o grande tem o preço de 10,40 €, em ambos os casos, acresce IVA à taxa legal em vigor. Quanto ao *GiftBox*, este não possui um preço fixo, sendo o mesmo, personalizado à medida do cliente, e variando consoante a sua exigência e preferências particulares.

Recorrendo ao *Marketing-Mix* baseado na política de Distribuição, pode-se dizer que esta, assenta numa estratégia de negócio *Business-to-Business*, representado mais de 90% do volume de vendas desta empresa, contudo também aposta na estratégia *Business-to-Consumer*, quando o seu produto, se destina ao mercado particular. Neste negócio, não existem quaisquer tipos de intermediários ou promotores, sendo que, a venda é realizada diretamente pela *Cestos da Aldeia*, em ambas as estratégias adotadas. Para além disso, e tendo em conta a sua estratégia mencionada, esta empresa também aposta no *E-Commerce*, promovendo assim a venda *on-line*, através do seu *Website*. A Distribuição da *Cestos da Aldeia*, caracteriza-se por uma ausência de uma Força de Vendas alargada, sendo que, toda a área comercial da empresa, é coordenada e executada diretamente pelo seu CEO, João Miguel Fernandes. Os principais clientes desta empresa, são a AXA, Autoeuropa, Accenture, Ciclum Farma e Sage. Por fim, esta empresa aposta numa estratégia *Push*, pois é através dos seus canais de distribuição, que os produtos chegam ao consumidor final.

No que diz respeito, ao *Marketing-Mix* baseado na Política de Promoção e Comunicação, resume-se à campanha *Vai uma Trinca*, que segundo João Fernandes, consistiu na entrega de uma pequena caixa, com uma maçã fresca e um cartão-de-visita do serviço de entrega de fruta ao domicílio, por diversos escritórios de Lisboa. Esta campanha obteve um grande sucesso, sendo que, aumentaram as solicitações de orçamento em cerca de 50%, e a concretização dos negócios, em 30%. Para além disso, a *Cestos da Aldeia*, foi alvo de diversos elogios por

reputados empresários e diretores gerais de empresas de renome, pela criatividade e eficácia desta ação.

5.7 Evolução Financeira da Empresa

Neste ponto, será estudada a evolução financeira da *Cestos da Aldeia*, com base no seu volume de vendas anual, e que permitirá analisar o crescimento da mesma, ao longo da sua existência no mercado.

Anos	2009	2010	2011	2012
Volume de Vendas (€)	4500 €	18.000 €	42.000 €	59.000 €

Tabela 3 - Volume Vendas Anual (€) – Cestos da Aldeia Lda

Anos	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Crescimento Anual (%)	400 %	133 %	40,48 %

Tabela 4 - Crescimento Anual (%) – Cestos da Aldeia Lda

Estes resultados apresentados, relativamente ao volume vendas anual e crescimento anual da empresa, foram considerados, antes da incidência dos impostos. Relativamente ao ano 2012, o valor mencionado, consiste numa previsão facultada pelo Presidente da empresa.

Pode-se concluir, que a *Cestos da Aldeia* do primeiro para o seu segundo ano de existência, segundo os dados apresentados em percentagem do primeiro para o seu segundo ano de existência, apresentou um crescimento muito elevado, cerca de 400%. Para o ano de 2010, existindo novamente crescimento, a uma taxa menor do ano anterior, mas igualmente elevado, sendo igual a 133 %. Em 2011, e com base na previsão fornecida pelo responsável da empresa, em 2011, a empresa continua a crescer, apresentando uma taxa de 40,48 %. Esta empresa, apresenta um crescimento entre o ano da sua fundação, em 2009, e o ano atual de 2012, com base na previsão do Volume de Vendas fornecido, de cerca de 1311 %. Segundo, o responsável por esta empresa, não existe nenhum motivo em particular, que justifique as taxas de crescimento elevadas que a mesma apresenta, para além da atitude e motivação, com que a equipa da *Cestos da Aldeia*, encara diariamente o seu mercado. Com base nesta informação, pode-se concluir que a *Cestos da Aldeia* se trata de uma Empresa de Crescimento Elevado

(ECD), designada na gíria por empresa “Gazela”, uma vez que, apresenta um crescimento igual ou superior a 60% no período de três anos, ou igual ou superior a 20% ao ano, durante um período de três anos. Para além disso, as empresas “Gazela”, são empresas que têm uma idade igual ou inferior a cinco anos, a contar do início do período de observação, segundo. As empresas desta natureza, também apresentam crescimentos elevados, ao nível da contratação de trabalhadores, contudo isso não se verifica na empresa em análise, uma vez que, apenas criou três postos de trabalho, a contar com o seu fundador, deste o seu ano de criação.

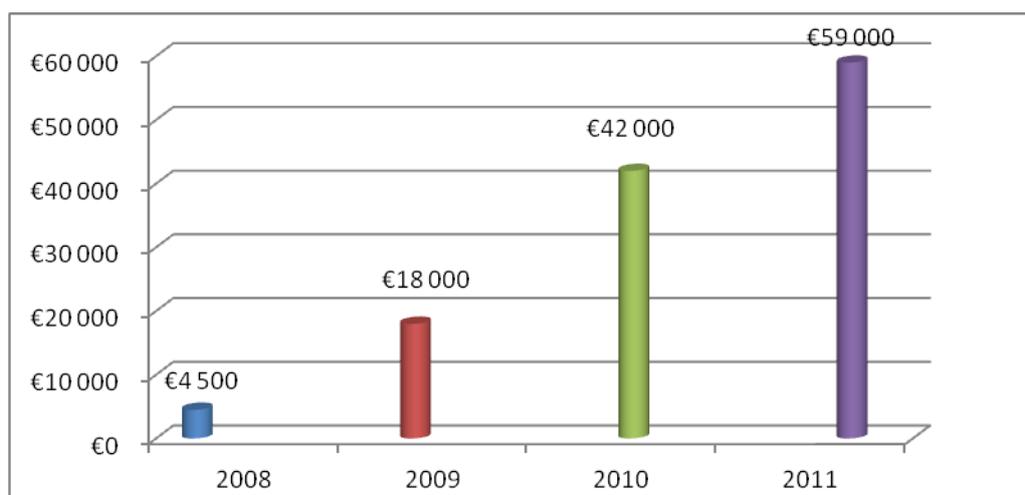


Gráfico 3 - Volume Vendas Anual (€) – Cestos da Aldeia Lda

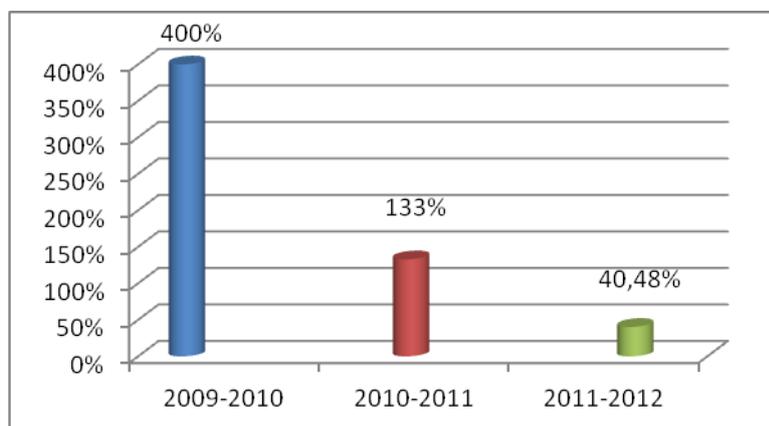


Gráfico 4 - Crescimento Anual (%) – Cestos da Aldeia Lda

5.8 Conclusões

Pode-se concluir, que a *Cestos da Aldeia* concentra mais de 90% do seu volume de negócios, no mercado empresarial, apostando assim quase na totalidade, numa estratégia de *Business-to-Business*, tendo o mercado particular, uma expressão residual. É com base no conceito *Fruta no Escritório*, que reside o sucesso desta *Start-up*, onde consta no seu portfólio de clientes, empresas como a AXA, Vodafone, Accenture e Interbolsa, entre outras empresas de grande dimensão.

A janela de oportunidade detetada por esta empresa, e que a levou a explorar este mercado, consiste no facto, dos seus produtos fornecerem energia e bem-estar aos colaboradores das empresas clientes, diminuem o absentismo e rotatividade, aumentam a motivação dos mesmos, o que se traduz em ganhos de produtividade e melhorias de desempenho internas, bem como permite um investimento direto na imagem da empresa.

Este produto, permite também às empresas clientes, denotarem a sua responsabilidade social para com o meio envolvente em geral, e para os com os seus colaboradores em particular, ao fornecerem aos mesmos, um produto saudável e que nos proporciona bem-estar.

Para além disso, é importante referir que a *Cestos da Aldeia*, não vende meramente um produto, mas sim uma experiência, uma vez que, existe todo um processo que envolve o seu cliente, bem como consumidor final do seu produto, que pode efetivamente não coincidir, que consiste na existência de um Cesto de Boas Vindas, vários detalhes no ato da adesão ao serviço, um elevado grau de personalização pós-venda e por último, uma *newsletter* periódica, que tem como objetivo, informar os clientes sobre as novidades que a empresa vai lançando no mercado. Todo este processo, é muito importante para criar relações duradouras com o cliente, fazendo com que o mesmo, se sinta satisfeito e agradado com a qualidade do produto, aumentando assim, o seu volume de compra e recomendando.

Para concluir, sem dúvida que esta empresa, consiste num caso de sucesso em tempo de crise, uma vez que, apresenta elevadas taxas de crescimento, ao longo dos seus anos de existência, particularmente apresenta características de uma Empresa de Crescimento Elevado (ECD), designada na gíria por empresa “Gazela”, uma vez que, apresenta um crescimento igual ou superior a 60% no período de três anos, ou igual ou superior a 20% ao ano, durante um período de três anos. Não menos importante referir, que ao longo da sua ainda curta existência, esta empresa já criou quatro postos de trabalho, a contar com o seu CEO.

Por último, a tendência da *Cestos da Aldeia* e com base nos objetivos do seu responsável, será para crescer ainda mais, quer em volume de vendas, quer através da criação de mais postos de

trabalho, uma vez que, a expansão para outras Cidades, bem como, a longo prazo a sua internacionalização, estão no seu horizonte.

Para além desta conclusão, que me permite demonstrar o sucesso desta *Start-up*, é também bastante importante, existirem sugestões de melhoria e estratégias para o futuro, que permitam o desenvolvimento e prosperidade desta empresa.

Como tal, após concluir o meu estudo sobre a *Cestos da Aldeia*, as minhas sugestões de melhoria e novas estratégias, apontam no sentido desta, aumentar o seu leque de produtos e serviços, não ficando apenas dependente de um único produto, como acontece atualmente, podendo assim, ficar vulnerável à criatividade da sua concorrência, devendo por isso antecipar essa situação. Neste sentido, a minha sugestão assenta na criação de um novo serviço, de entrega ao domicílio, maioritariamente para o mercado empresarial, de refeições saudáveis, à base de fruta e saladas. Esta aposta, permitiria uma maior alocação de custos e recursos, através de uma sinergia, uma vez que, os clientes atuais, seriam na sua grande maioria, os clientes deste novo serviço, pois a oportunidade assenta no mesmo motivo, isto é, a falta de tempo e a ausência do hábitos alimentares saudáveis. Para além disso, sugiro como estratégia futura, a aposta em representantes ou agentes independentes, que representem a marca e o conceito de negócio, em outras cidades do nosso País, tendo como critério, que essas possuam 30.000 habitantes ou mais. Esta estratégia, para além de permitir a expansão do negócio, permitiria também criar barreiras à entrada, a outras empresas que tencionem apostar neste conceito. Para além disso, permitiria à *Cestos da Aldeia*, ganhar uma maior expressão e aumentar o seu poder negocial, junto dos seus fornecedores, beneficiando assim de económicas de escala, o que lhe permitira aumentar as suas margens de lucro, permitindo assim uma maior rentabilidade dos seus serviços. Outra questão, prende-se com a importância da responsabilidade social, que as empresas hoje em dia se devem revestir, traduzindo-se assim, numa maior notoriedade da marca, e maior reconhecimento por parte dos *Stakeholders*. Nesta linha de pensamento, sugiro a criação de protocolos com as principais Associações e Movimentos existentes em Portugal, que têm como missão combater a obesidade e promover os hábitos de alimentação saudáveis dos Portugueses.

Para concluir, a minha última sugestão, consiste na necessidade que existe, em que o João Fernandes passe a centrar-se mais na estratégia da própria empresa, delineando nomeadamente uma estratégia operacional de expansão do seu negócio, para que, no curto e médio prazo, atinja níveis de crescimento ainda mais elevados. Para que isto seja possível, sugiro o aumento da força de vendas, com a contratação de um delegado comercial, numa fase inicial apostando num sistema de comissionismo puro, reduzindo assim os custos fixos com

esta contratação, posteriormente e passado um período experimental de três meses, passaria a integrar os quadros profissionais da *Cestos da Aldeia*, pois presentemente toda a atividade comercial, está concentrada no fundador desta empresa, e assim, poderia conseguir também, uma maior cobertura geográfica, aumentando assim a presença e notoriedade da sua marca. Para além disso, a internacionalização da empresa, é sem dúvida muito importante para o seu crescimento, sendo assim, outra estratégia que sugiro, onde na minha opinião, embora seja um dos objetivos da *Cestos da Aldeia*, contudo não existe um caminho bem delineado, para atingir esse fim. Este processo, pode ser realizado inicialmente, sob a forma de *Franchising*, tendo o seu início no mercado Espanhol, pois o mesmo, apresenta características semelhantes ao mercado Português.

6. CONCLUSÃO

No fim de realizado este estudo, devem ser apuradas as conclusões finais, que relacionem a investigação realizada no âmbito do enquadramento teórico, com a análise dos dois *Case Studys*, que comprovam, que tanto a *Science4You S.A* como a *Cestos da Aldeia Lda*, são duas *Start-up*, que gozam de elevado sucesso, no mercado empresarial, em tempo de crise.

Numa abordagem inicial, podemos concluir, que o conceito de Empreendedorismo e Empreendedor é bastante controverso, dependendo o seu conteúdo, de autor para autor. Quanto à realidade do nosso País, é possível apurar mediante a análise realizada, que existem algumas barreiras ao Empreendedorismo, de ordem social, cultural, económica e financeira, educacional e formativa, mas destaco particularmente, a barreira cultural, que assenta no facto, de em Portugal o empresário ser alguém, a quem ainda não se reconhece o devido valor, enquanto agente económico da sociedade. Com base neste facto, uma das grandes barreiras ao Empreendedorismo, e muitas vezes, mais que a questão económica e financeira, consiste no medo de falhar, pois o insucesso empresarial é algo bastante criticado pela sociedade Portuguesa. Também é possível aferir, que existem duas motivações distintas que movem o empreendedor Português, sendo elas, a necessidade e a oportunidade de negócio, sendo que, no nosso País, a primeira se sobrepõe claramente à segunda.

No que diz respeito, ao Empreendedorismo Familiar, que representa uma parte significativa das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas, pode-se aferir, que não é fácil e muitas vezes pouco pacífica, a mudança de geração nestas empresas, sendo que, à passagem de cada geração, de forma geral, o negócio tem tendência a piorar, existindo obviamente também

situações contrárias. Prova disto, é que 32% dos gestores-fundadores de empresas familiares, passam o seu negócio sempre no seio na família, contudo 68% preferem vender as suas empresas, a outros empresários.

Existem claramente dois motivos, que levam à cessação da atividade empreendedora, sendo a falta de lucro, o surgimento de novos projetos e os motivos pessoais, aqueles que mais expressão têm. Contudo, em Portugal, a falta de lucro é sem dúvida, o motivo que mais origina a cessação de atividade, por parte das empresas.

Ao nível das Políticas Públicas, merecem principal destaque pelo trabalho que realizam, tendo em vista, o impulso da atividade empreendedora e criação do próprio emprego, o IAPMEI, a ANJE e o IEF, existindo outras organizações que têm executado igualmente, um bom trabalho. Recentemente, e no âmbito do governo vigente, foi criado sobre a tutela do Ministério da Economia, o programa +e+i, perspetivando-se que o mesmo dê um contributo sério e determinante, para o Empreendedorismo em Portugal, nomeadamente junto da classe mais jovem. Este novo Programa Governamental, Mais Empreendedorismo Mais Inovação (+e+i), é coordenado pela CNEI – Conselho Nacional Para o Empreendedorismo e Inovação.

Existe hoje em dia, um novo paradigma no mercado empresarial, que se caracteriza pelo aparecimento de uma nova tipologia de empresas, as chamadas *Start-up*, que consistem em empresas que apostam em conceitos de negócio inovadores, podendo estar intimamente ligados ou não às novas tecnologias de informação, criadas maioritariamente por jovens empreendedores, em muitos casos, com recurso a baixos investimentos, contudo alcançam rapidamente elevadas taxas de crescimento, sendo dominadas, na gíria da gestão por empresas “Gazela”. Estas empresas, irão dar um contributo determinante para a nossa economia, devido às suas características, no curto e médio prazo. Existem também, entidades específicas que apoiam e promovem a criação deste tipo de empresas, como por exemplo, a PRIME JOVEM, a FINICIA e a Fábrica das *Start-up*.

No que diz respeito, às empresas analisadas nesta tese, pode-se dizer que as características das mesmas, se enquadram na investigação teórica realizada. A *Science4You*, consiste numa empresa criada por um jovem empreendedor, de seu nome Miguel Martins, que foi incubada a partir do AUDAX-ISCTE, que tem por finalidade promover o Empreendedorismo e apoiar a gestão de empresas familiares. Esta empresa, também recorreu ao apoio da FINICIA, de

forma a poder financiar o seu negócio, junto de uma empresa de Capital de Risco, INOVCAPITAL. Trata-se de uma empresa “Gazela”, pois possui taxas de crescimento médio, igual ou superior a 60%, num período de três anos. Desde o ano da sua criação, e com base numa previsão de vendas para o ano corrente, estima-se que esta empresa apresenta um crescimento de 1200%. Esta empresa, tem uma forte presença no mercado nacional, sendo líder no setor dos brinquedos científicos, bem como goza de uma elevada notoriedade a nível internacional, em Países como Espanha, Angola, Moçambique e Brasil. Tendo em conta, a componente inovadora e criativa, que caracteriza uma *Start-up*, a *Science4You* teve a capacidade de associar à sua estratégia diferenciadora, assente nos seus produtos, a venda de uma experiência única, para o seu público-alvo.

Relativamente à *Cestos da Aldeia*, trata-se também de uma empresa *Start-up*, que apostou num conceito de negócio inovador, que consiste na entrega de fruta ao domicílio, nomeadamente para o mercado empresarial, que para além do produto em si, tal como a empresa anterior também oferece uma experiência única, aos seus clientes. Contudo, esta empresa não recorreu a qualquer entidade que apoie e promova o Empreendedorismo, sendo que, o investimento inicial foi realizado pelo próprio promotor e junto da Banca Comercial. Para já, a *Cestos da Aldeia* centra-se apenas no mercado nacional, não possuindo de momento, qualquer estratégia que vise a sua internacionalização. Esta empresa, também apresenta características de uma empresa “Gazela”, sendo que, desde o ano da sua fundação até ao corrente ano, prevê-se que atinja um crescimento de 1311%.

Esta *Start-up*, reveste-se de uma elevada responsabilidade social, uma vez que, promove um conceito, que tem por objetivo promover hábitos de alimentação saudáveis.

BIBLIOGRAFIA

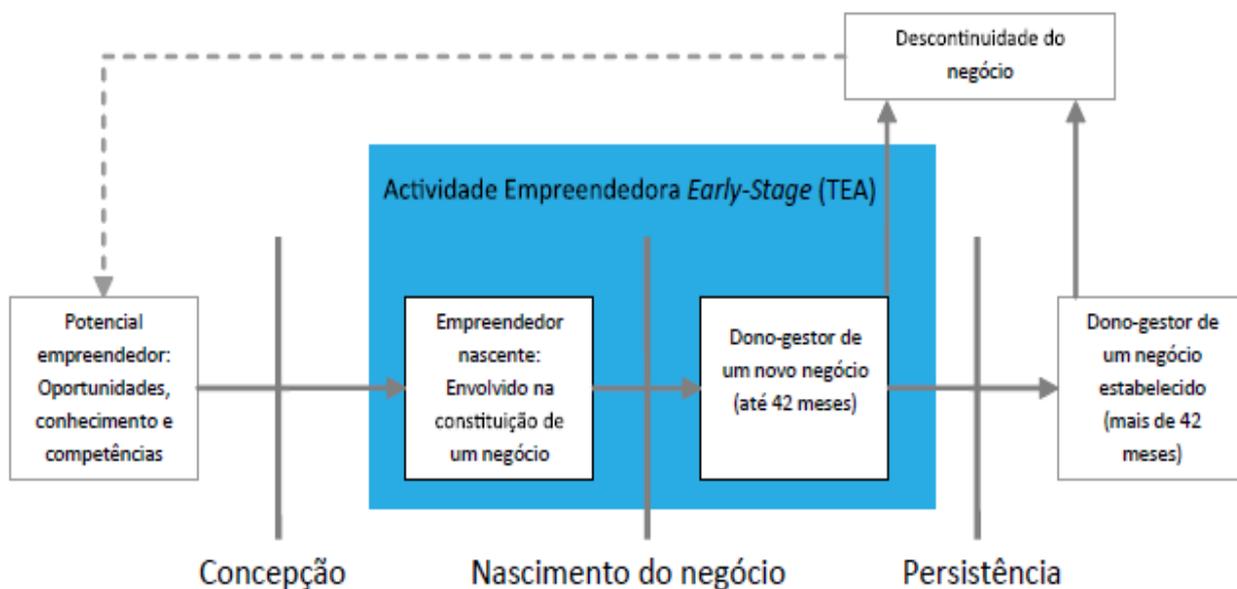
1. A.Kent, C. L.Sexton, D. H.Vesper, K. (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, University of California, Prentice-Hall.
2. A.Pereirinha, J.Rodrigues, D.Madruga, P. e Escária, V., (2003) *Indicadores de Empreendedorismo e Inovação*, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, DEEP/MSST
3. Burns, P. (2010) – *Entrepreneurship & Small Business (Start-up, growth and maturity)* – Third Edition, University of Bedfordshire Business School, Palgrave Macmillan
4. F.Carreira, (2009), *Networking – Guia da Sobrevivência Profissional* – Lisboa, Edições Sílabo
5. Cohan, P. (2011); *How Portugal Can Grow*, Working Paper, Forbes
6. J.Matos, (2004), *Empreendedorismo e Reformas Estruturais*, Lisboa, Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria
7. N.Rodrigues, J.; Correia, G.; Colaboração de Cátia Mateus, João Ramos, Manuel Posser de Andrade (2004), *Mestres da Geração start-up*, Lisboa, Centro Atlântico
8. Portela J.Hespanha, P.Nogueira, C.Sérgio Teixeira, M.Batista, A. (2008), *Microempreendedorismo em Portugal – Experiências e Perspetivas*, Lisboa, INSCOOP
9. Sociedade Portuguesa de Inovação, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, Ministério da Economia e da Inovação, (2007), *The Global Entrepreneurship Monitor – Projeto GEM Portugal*, Lisboa, Prime
10. Trigo, V. *Empreendedorismo 2008/2009* – ISCTE
11. Martins, M. (2009), Fazer brinquedos muito Científicos, *Correio da Manhã*, 1 de Maio 2009
12. Martins, M. (2009), Science4You inicia negócio em Espanha, *OJE*, 6 de Outubro 2009
13. Martins. M. (2009), Crianças aprendem ABC da Ciência a brincar, *SOL*, 24 de Janeiro 2009
14. Martins, M. (2009), Inovar a brincar, *Expresso*, 10 de Janeiro 2009
15. Martins, M. (2010), Mãos dadas com a Ciência, *Jornal de Negócios*, 11 de Fevereiro 2010
16. Martins, M. (2010), Brinquedos que ensinam o ABC da Ciência, *OJE*, 30 de Junho 2010
17. Martins, M. (2010), Jovem empresário do Seixal distinguido, *Jornal do Seixal*, 22 de Maio 2010.

Websites

- Associação Nacional de Jovens Empresários
<http://www.anje.pt/portal/anje-apresentacao>
 - A Science4You S.A
<http://www.science4you.pt/a-science4you>
 - Business Angels Club
<http://www.businessangels.pt/club/club.htm>
 - Cestos da Aldeia Lda
<http://www.cestosdaaldeia.pt/>
 - Empreendedorismo e Criação de Empresas
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-01.php?temaid=33>
 - <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/index.html>
 - <http://www.microcredito.com.pt/>
 - <http://oaister.worldcat.org/>
- Ministério da Economia e do Emprego
- <http://www.dgae.min-economia.pt/>
- Programa Estratégico Para o Empreendedorismo e Inovação 2012
- <http://www.ei.gov.pt/programa/>

ANEXOS

1. Taxa de Atividade Empreendedora *Early Stage*



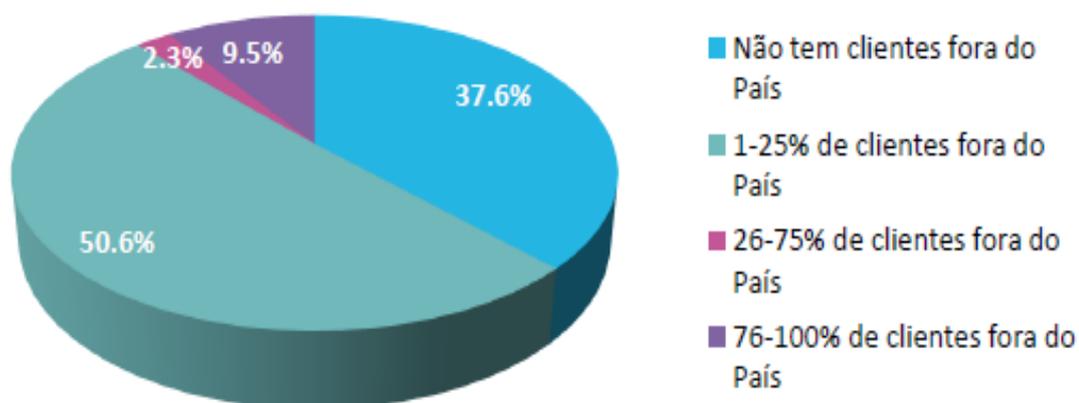
Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

2. Características da atividade empreendedora - Faixa etária onde se regista a maior percentagem de empreendedores *early-stage*



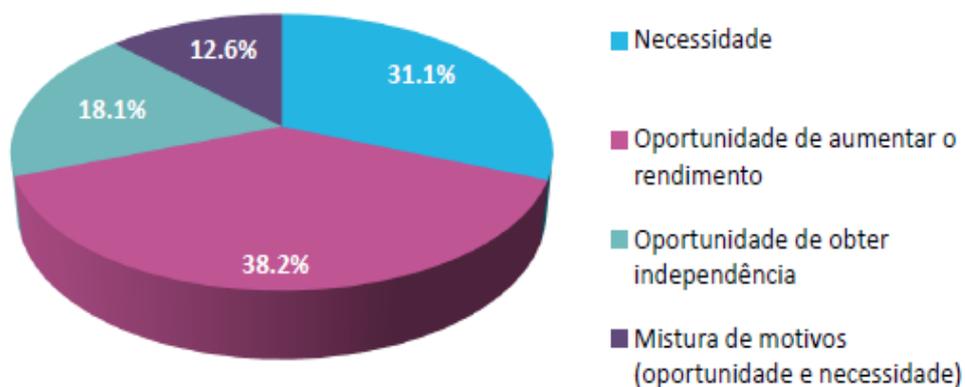
Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

3. Características da atividade empreendedora – Grau de internacionalização



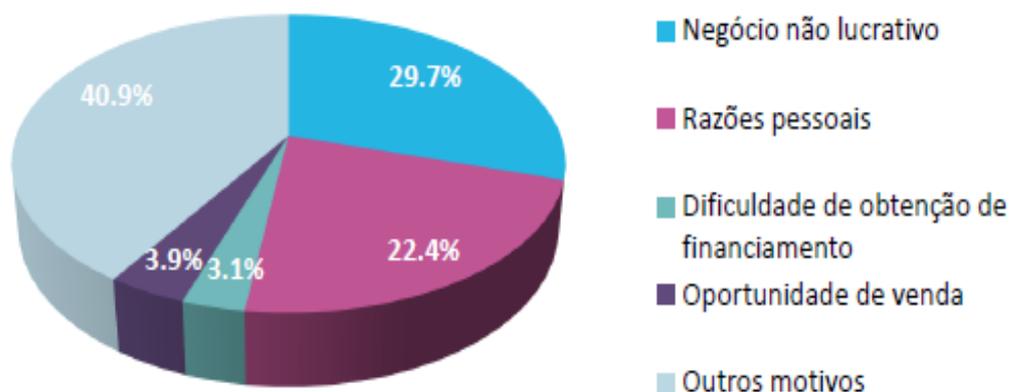
Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

4. Características da atividade empreendedora - Motivações implícitas ao empreendedorismo *early-stage*



Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

5. Características da atividade empreendedora – Motivações implícitas ao empreendedorismo early-stage



Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Região	Média TEA 2007
Continente Americano	15,1%
Ásia e Médio Oriente	11,4%
Europa: não UE	7,5%
Europa: UE	5,4%

Fonte: Sondagem à População Adulta 2007

Tabela 1:
Média da
Taxa TEA por
Região

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

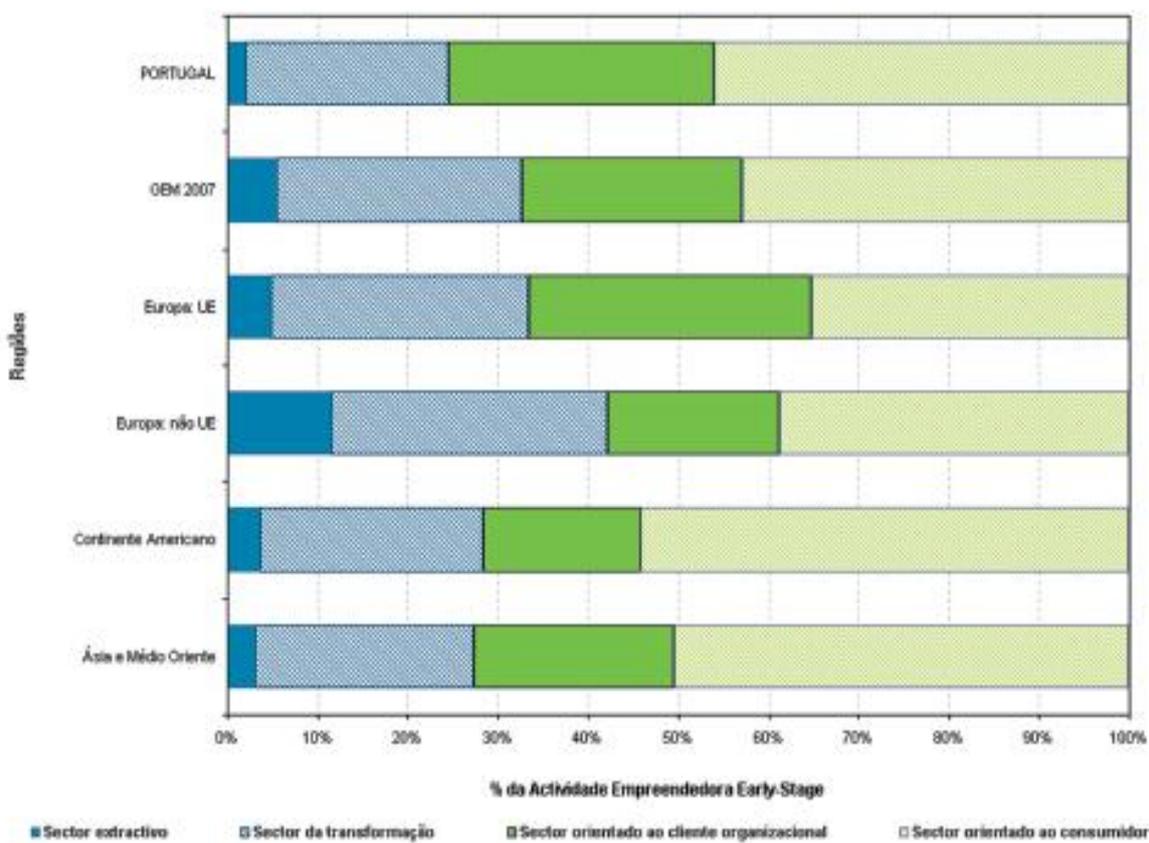


Figura 6: Distribuição da TEA por Sectores

Fonte: Sondagem à População Adulta 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

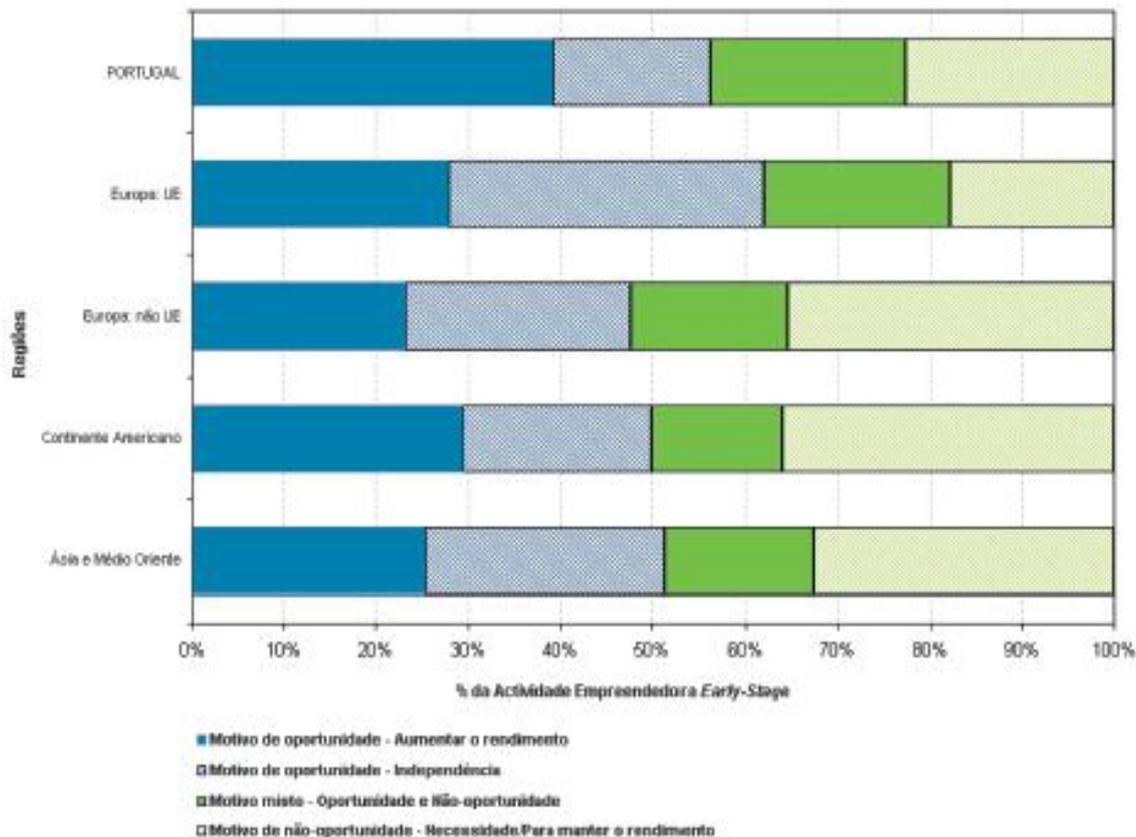
Faixa Etária	Género	
	Feminino	Masculino
18 a 24 anos	0,2%	0,8%
25 a 34 anos	1,3%	1,5%
35 a 44 anos	0,6%	2,2%
45 a 54 anos	0,6%	0,6%
55 a 64 anos	0,3%	0,7%
TOTAL	3,0%	5,8%

Tabela 2: Taxa TEA por Faixa Etária e Género

Fonte: Sondagem à População Adulta 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Figura 8: Actividade Empreendedora Induzida pela Oportunidade e pela Não-Oportunidade



Fonte: Sondagem à População Adulta 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Escala Qualitativa	Escala Quantitativa
Muito Insuficiente	De -2,00 a -1,50
Insuficiente	De -1,49 a -0,50
Nem suficiente nem insuficiente	De -0,49 a 0,49
Suficiente	De 0,50 a 1,49
Totalmente Suficiente	De 1,50 a 2,00

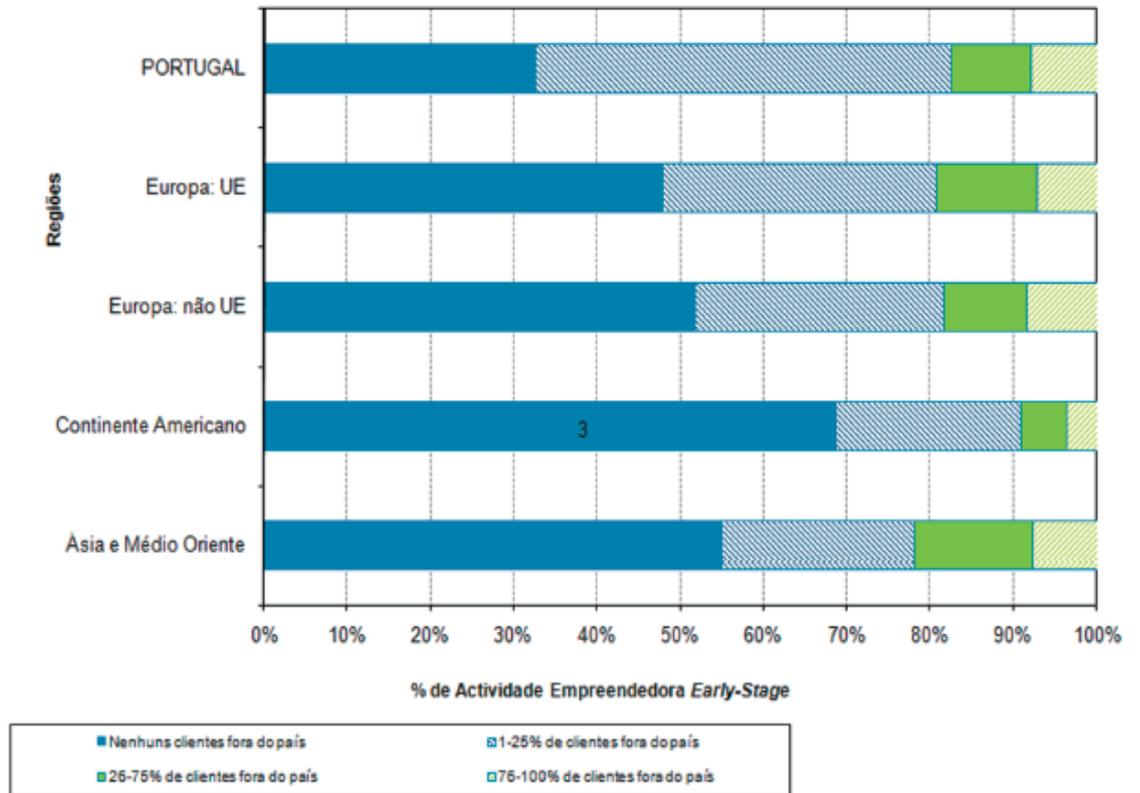
Tabela 5: Escala Quantitativa e Qualitativa

Fonte: Sociedade Portuguesa de Inovação

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

O Sucesso das Startups em Tempo de Crise

Figura 29:
Porcentagem de Clientes fora do País na Actividade Empreendedora *Early-Stage*



Fonte: Sondagem à População Adulta 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

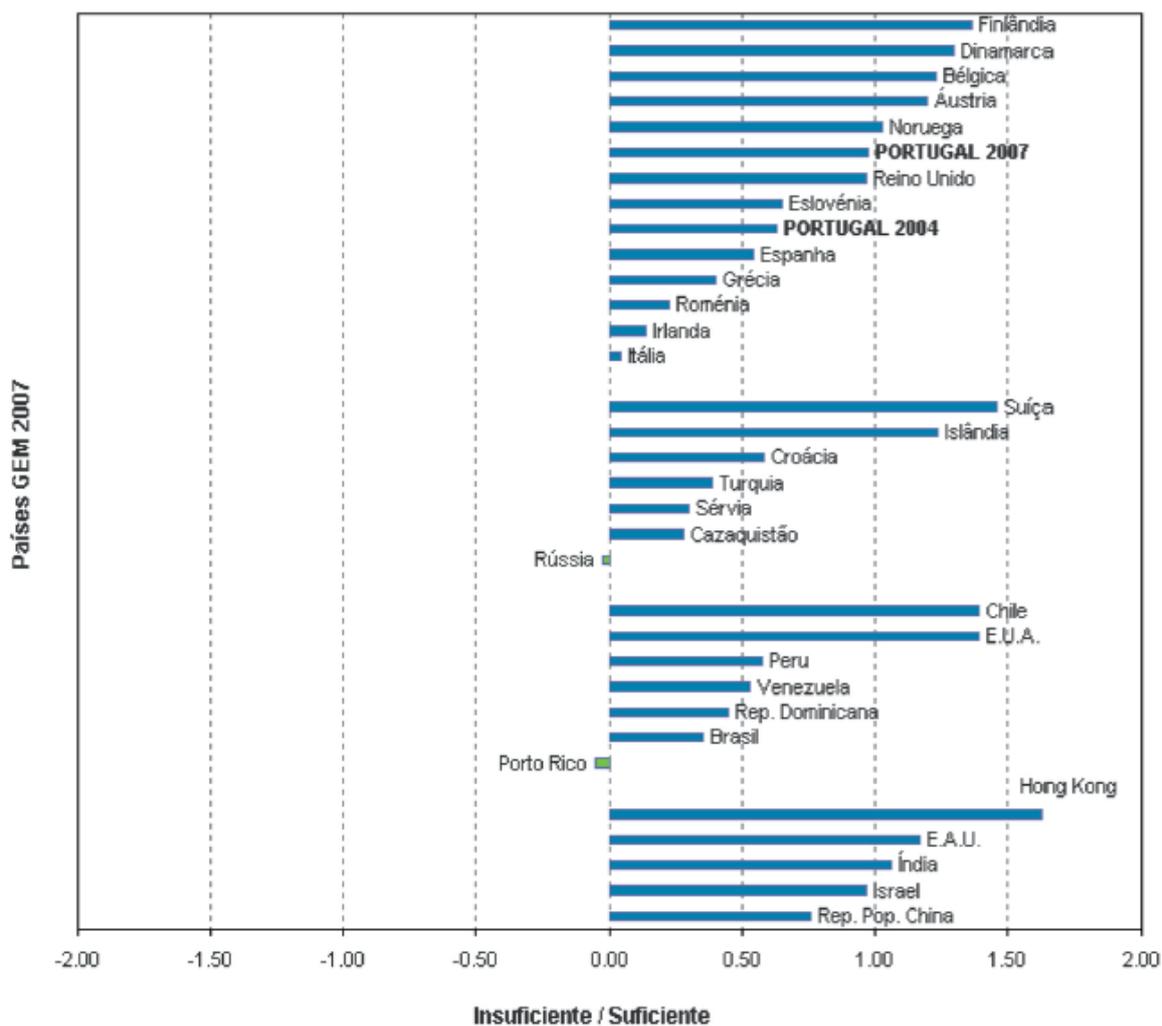
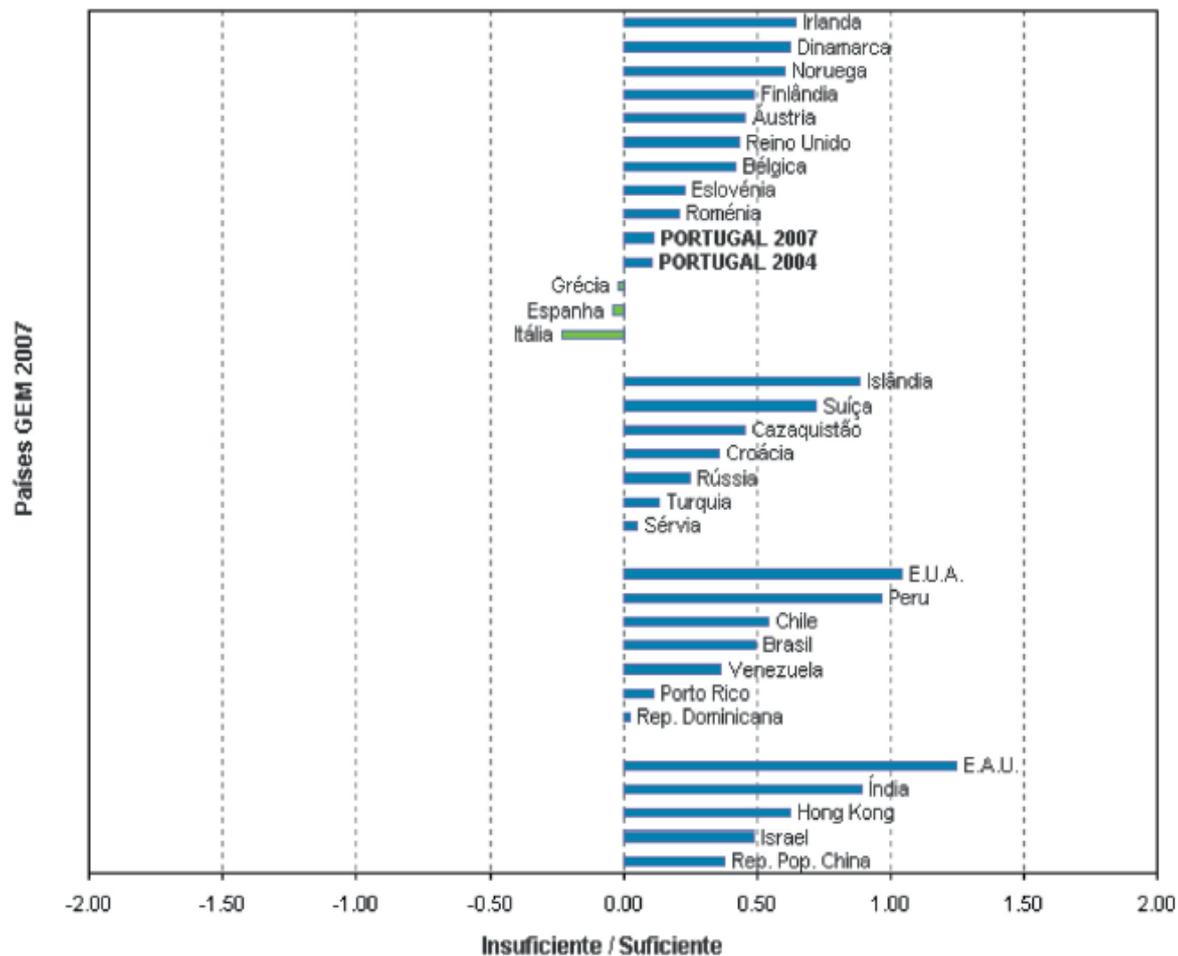


Figura 30: Acesso a Infra-estruturas Físicas de Apoio ao Empreendedorismo

Fonte: Sondagem (Questionário) a Especialistas dos Países GEM 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Figura 32:
Oportunidades de Negócio



Fonte: Sondagem (Questionário) a Especialistas dos Países GEM 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

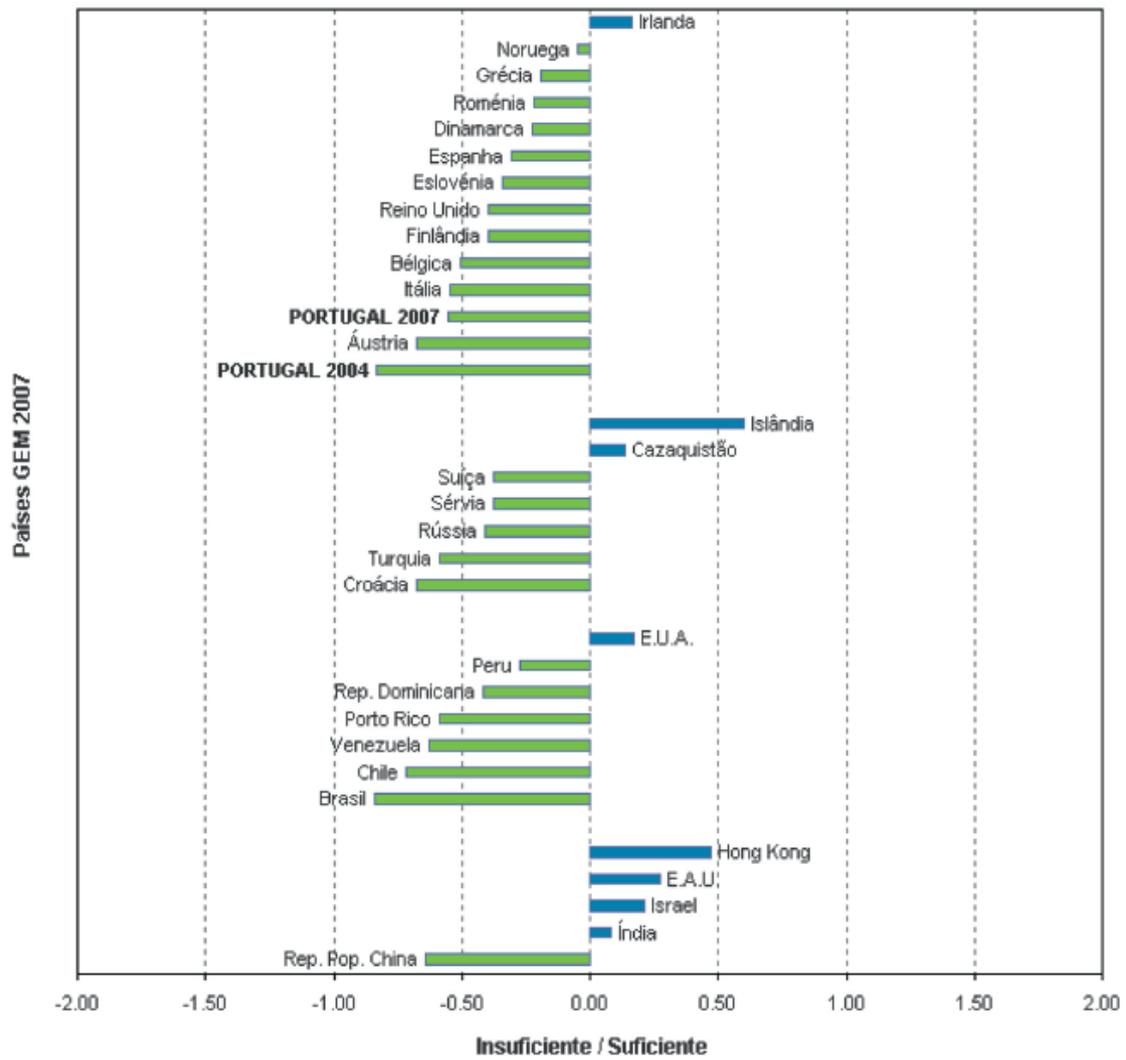
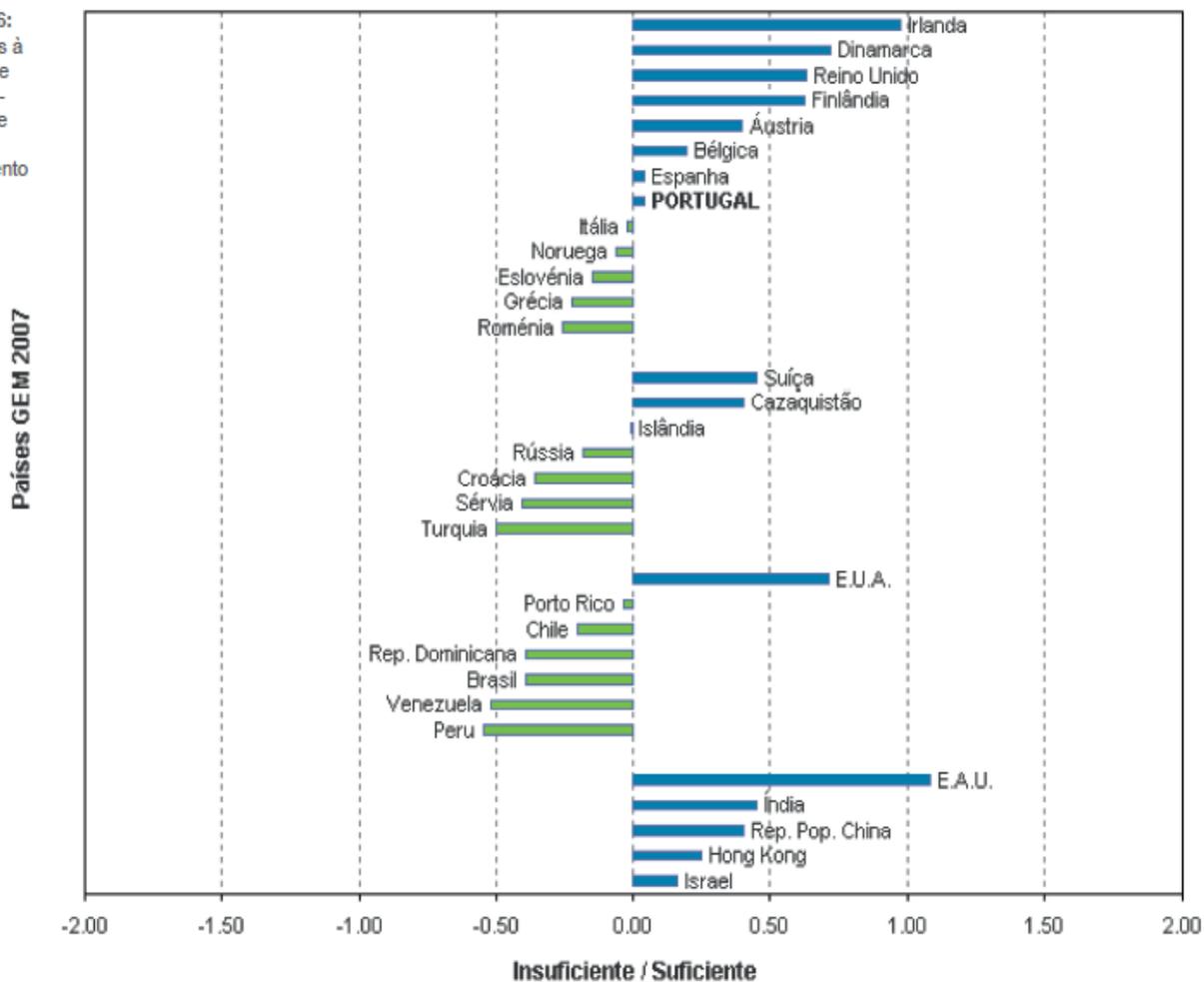


Figura 33: Capacidade Empreendedora

Fonte: Sondagem (Questionário) a Especialistas dos Países GEM 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

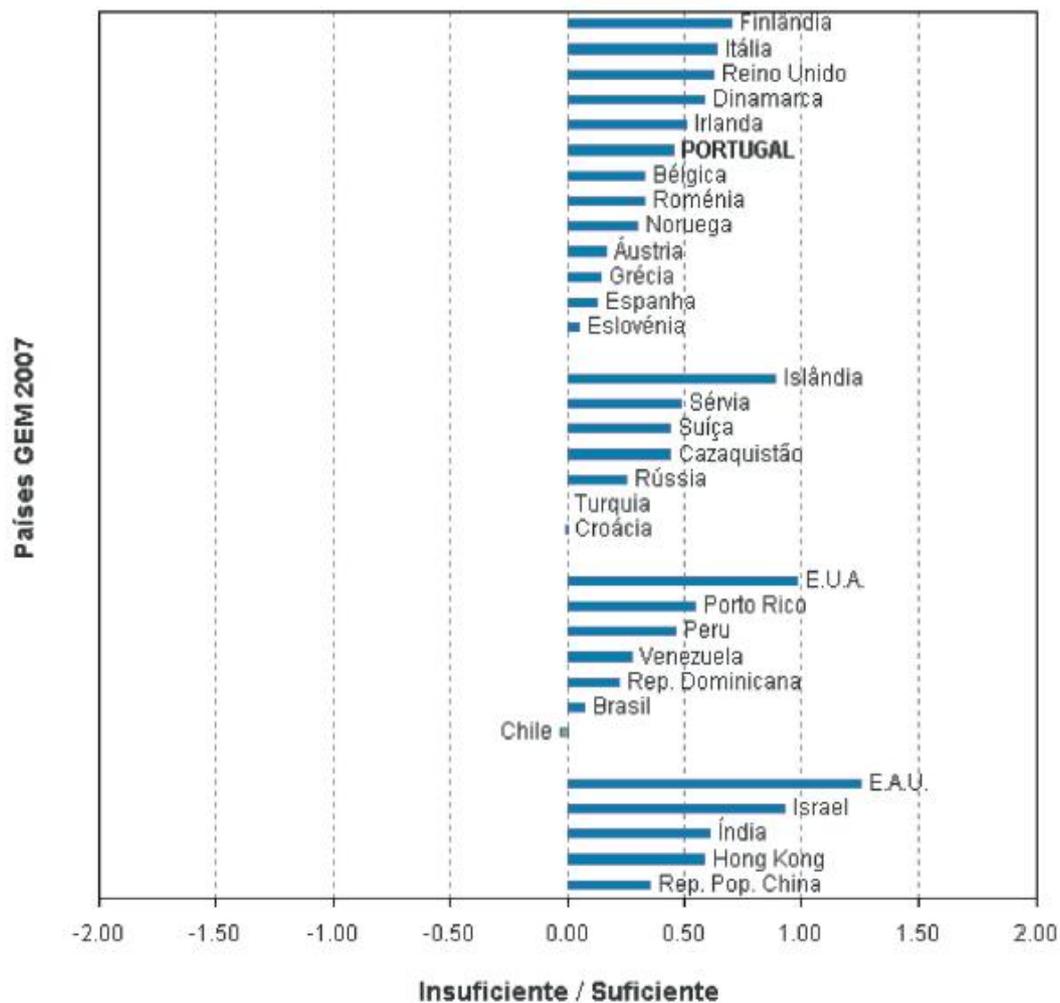
Figura 36:
Incentivos à
Actividade
Empreendedora de
Elevado
Crescimento



Fonte: Sondagem (Questionário) a Especialistas dos Países GEM 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Figura 38:
Protecção
de Direitos
de Pro-
priedade
Intelectual



Fonte: Sondagem (Questionário) a Especialistas dos Países GEM 2007

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

Anexos: Science4You S.A

Entrevista

Miguel Pina Martins - Presidente

1 - Qual o principal motivo que o levou à criação de uma empresa? Porquê este negócio em particular?

R: Sempre foi algo que quis fazer na vida, não pensei é que fosse aos 22 anos.

2 - Que tipo de experiência profissional possuía quando criou a sua empresa?

R: Tinha trabalhado, durante seis meses, na Banca de Investimentos, mas rapidamente percebi que era aquilo me motivava, e queria de facto, criar o meu próprio negócio, de preferência algo inovador.

3 - Que tipo de dificuldades encontrou na criação da empresa? Foi um processo rápido?

R: Foi rápido e nunca houve grandes dificuldades.

4 - Contou com algum tipo de apoios ao empreendedorismo?

R: Apoios diretos não, mas tivemos apoio da INOVCAPITAL como Capital de Risco.

5 - Que ideia tem sobre as entidades que se dedicam ao apoio ao empreendedorismo em Portugal? E sobre o papel do Estado Português?

R: Têm feito um bom trabalho, só necessita de mais divulgação para os estudantes universitários saberem da existência destes apoios.

6 - Elaborou um plano de negócios? Que desvio verificou relativamente à realidade?

R: Ficou bastante diferente, desde o Core da empresa, aos números previstos para faturação, mudou muita, muita coisa!

7 - Qual o posicionamento da sua empresa no mercado?

R: O nosso posicionamento, assenta em três dimensões, sendo elas, a qualidade dos nossos produtos, o seu carácter diferenciador, e inovação.

8 - Apenas se dedica ao mercado interno? Está a pensar internacionalizar-se?

R: Temos escritório em Madrid e vendemos para todos os continentes do mundo! Neste momento o caminho é da internacionalização.

9 - A sua empresa tem enquadramento nas novas economias emergentes? Considera-as uma ameaça ou uma oportunidade?

R: Temos pouco!... mas são uma oportunidade.

10 - Como descreve o empresário Português?

R: Em média infelizmente não gosta de arriscar e infelizmente são gestores e não empresários, pois precisávamos mais de líderes e menos de patrões!

11 - Aconselha um jovem recém-licenciado a criar a sua própria empresa, nos tempos atuais?

R: sim sem dúvida, há muito mercado a precisar de novas ideias e de novas empresas!

Anexos: Cestos da Aldeia Lda

Entrevista

João Miguel Fernandes - Diretor Geral

1 - Qual o principal motivo que o levou à criação de uma empresa? Porquê este negócio em particular?

R: O principal motivo que me levou à criação da empresa, foi a vontade de criar algo, tendo por base uma ideia de negócio inovadora. Em relação, ao negócio em particular, deve-se sobretudo à minha experiência profissional, na área da Distribuição.

2 - Que tipo de experiência profissional possuía quando criou a sua empresa?

R: Possuía um ano de experiência na área da Distribuição, mas desde sempre estive envolvido com a atividade empreendedora, devido ao facto, de vários familiares serem empresários.

3 - Que tipo de dificuldades encontrou na criação da empresa? Foi um processo rápido?

R: O processo de criação da empresa, em si, foi bastante rápido. A Empresa na Hora, deu um contributo importante, neste sentido.

4 - Contou com algum tipo de apoios ao empreendedorismo?

R: Não tive qualquer tipo de apoio ao Empreendedorismo, porque na minha opinião, o empreendedor não pode estar à espera de apoios, pois as oportunidades para criar uma empresa, estão relacionadas com diversos fatores, e o facto oportunidade é sem dúvida, determinante.

5 - Que ideia tem sobre as entidades que se dedicam ao apoio ao empreendedorismo em Portugal? E sobre o papel do Estado Português?

R: Existem diversas entidades a promover o Empreendedorismo em Portugal, e algumas fazem um trabalho bastante interessante, mas na minha opinião, só mostram o lado bom do Empreendedorismo, pois infelizmente, existem diversos contratemplos e erros que são cometidos pelos empreendedores, e que poderiam servir para alertar os novos empreendedores. Na minha opinião, a participação do Estado nos últimos anos, tem sido diminuta.

6 - Elaborou um plano de negócios? Que desvio verificou relativamente à realidade?

R: Elaborei um plano de negócios, mas como qualquer plano de negócios, sofreu ajustamentos depois de aplicado na realidade.

7 - Qual o posicionamento da sua empresa no mercado?

R: O posicionamento da Cestos da Aldeia, assenta em três vetores, sendo eles a qualidade dos produtos, o preço e o serviço ao cliente.

8 - Apenas se dedica ao mercado interno? Está a pensar internacionalizar-se?

R: A minha empresa, dedica-se exclusivamente ao mercado interno. Se a oportunidade de internacionalização surgir, analisaremos a mesma, com toda a atenção.

9 - A sua empresa tem enquadramento nas novas economias emergentes? Considera-as uma ameaça ou uma oportunidade?

R: Presentemente, não vejo nenhum enquadramento neste tipo de economia, como tal, não considero nem uma ameaça, numa uma oportunidade.

10 - Como descreve o empresário Português?

R: O novo empresário Português, está ao nível de qualquer empresário, do resto do mundo, porque as ferramentas estão acessíveis a qualquer um. Na minha opinião, a diferença está em saber usá-las, de acordo com o meio envolvente, em que estamos inseridos.

11 - Aconselha um jovem recém-licenciado a criar a sua própria empresa, nos tempos atuais?

R: Eu aconselho qualquer pessoa, a criar a sua própria empresa, aconselho também a entrarem em contacto, com diversos empreendedores para obterem feedback, é importante terem experiências pessoais e profissionais, em diversos setores de atividade, e aí sim, se tiverem o perfil indicado, a vontade e a motivação que move um empreendedor, avancem.