

---

# ***EMPREENDEDORISMO***

---

*Uma abordagem sintética*

**Paulo Jorge Silveira Ferreira**



Edição, distribuição e vendas:  
SÍLABAS & DESAFIOS – UNIPessoal, LDA  
NIF: 510212891  
www.silabas-e-desafios.pt  
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:  
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt  
8000-316 Faro  
Telefone: 289805399  
Fax: 289805399  
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

TÍTULO  
**EMPREENDEDORISMO – uma abordagem sintética**

AUTOR  
**PAULO JORGE SILVEIRA FERREIRA**

1ª Edição  
Copyright @ Setembro 2015  
Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.  
ISBN: 978-989-99310-4-6  
Depósito legal:

Pré-edição, edição, composição gráfica, paginação e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.  
Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Joana Guita Pinto; <http://www.ladybug-ctrlc.com/>

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros e gráficos, deverá ter a autorização expressa do autor.

*Aos meus filhos: Rui, Ana e Sara  
À Laura  
A toda a minha família  
A todos os meus alunos e ex-alunos da ESAE*

*Paulo Ferreira*



# ÍNDICE

---

<b>NOTA PRÉVIA</b>	<b>7</b>
<b>1. EMPREENDEDORISMO</b>	<b>13</b>
1.1. O QUE É O EMPREENDEDORISMO	13
1.2. O PERFIL DO EMPREENDEDOR	22
1.3. A MEDIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO	25
1.3.1. O AUTOEMPREGO COMO MEDIDA DE EMPRE-ENDEDORISMO	26
1.3.2. INDICADORES DE DEMOGRAFIA EMPRESARIAL	29
1.3.3. O EMPREENDEDORISMO SEGUNDO O <i>GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR</i> (GEM)	38
1.3.4. <i>FLASH EUROBAROMETER 354</i> DO EUROSTAT	52
1.4. EMPREENDEDORISMO... PARA QUÊ?	54
<b>2. INOVAÇÃO</b>	<b>61</b>
2.1. O QUE É A INOVAÇÃO	61
2.2. ALGUNS MODELOS QUE ESTUDAM A INOVAÇÃO	70
2.4.1. TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	71
2.4.2. A CURVA S	74
2.4.3. MODELO DE ROGERS	76
2.4.4. DILEMA DO INOVADOR	79
2.4.5. O MODELO INTEGRADO DE INOVAÇÃO	82
2.3. A MEDIÇÃO DA INOVAÇÃO	91
2.4. A RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	103
<b>3. DA IDEIA AO NEGÓCIO</b>	<b>105</b>
3.1. NOÇÕES BÁSICAS DE CÁLCULO FINANCEIRO	109

<b>3.2. NOÇÕES BÁSICAS DE CONTABILIDADE</b>	<b>115</b>
<b>3.3. PLANO DE NEGÓCIOS E ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM PROJETO DE INVESTIMENTO</b>	<b>138</b>
3.3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	139
3.3.2. APRESENTAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO	139
3.3.3. ANÁLISE DO MERCADO	139
3.3.4. ANÁLISE SWOT	140
3.3.5. <i>MARKETING-MIX</i>	142
3.3.6. PLANO OPERACIONAL	146
3.3.7. PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO	148
3.3.8. OUTRAS INFORMAÇÕES	152
<b>3.4. AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>159</b>

---

## NOTA PRÉVIA

---

Enquanto docente da Escola Superior Agrária de Elvas (ESAE), durante o ano letivo de 2011/2012 foi-me solicitado que criasse a unidade curricular de Empreendedorismo que fosse transversal às três licenciaturas da Escola: Agronomia, Enfermagem Veterinária e Equinicultura.

No desenho da unidade curricular foram consideradas várias questões. Em primeiro lugar, o facto de que a unidade curricular deveria ser direcionada para a prática, no sentido de dotar os alunos de ferramentas que lhes permitissem pensar na criação do próprio negócio como uma alternativa de futuro, quando terminassem as suas licenciaturas (ainda mais numa altura em que os níveis de desemprego são muito elevados). Em segundo lugar, apesar destas questões práticas, era essencial contextualizar os alunos com a temática do empreendedorismo, para perceberem os fundamentos da problemática em causa. Em terceiro lugar, conhecendo as dificuldades dos alunos em relação a conteúdos relacionados com a matemática, e sabendo de antemão que para uma unidade curricular deste tipo são necessárias algumas ferramentas deste género, era necessário encontrar um contexto que tentasse ultrapassar essas dificuldades.

Assim, foi desenhada uma unidade curricular que tem como objetivos “dotar os alunos de uma capacidade crítica para avaliação da implementação de uma ideia de negócio no mercado, alertando para a problemática da visão empresarial dessa ideia”. Além disso, pretende-se chamar a atenção dos alunos para a “problemática da inovação e do empreendedorismo, essenciais para vencer num mercado cada vez mais globalizado e competitivo”<sup>1</sup>.

Como o objetivo era também o de garantir que os alunos tinham uma experiência relacionada com a simulação da criação de uma empresa, foi decidido que a unidade curricular iria utilizar um concurso desenvolvido nos institutos politécnicos, de seu nome Poliemprende, para que se conseguissem alcançar os objetivos propostos.

---

<sup>1</sup> Estes elementos foram retirados diretamente da Ficha de Unidade Curricular distribuída aos alunos.

Deste modo, a unidade curricular tem uma configuração muito própria que é seguida neste livro. Como tal, este não deve ser considerado um manual de Empreendedorismo mas sim um livro com uma filosofia própria, próximo de um guia da estudo para a referida unidade curricular, assim como de unidades curriculares semelhantes. Além disso, este livro deve ser visto, também, como uma ferramenta útil para quem pretenda ter uma visão do Empreendedorismo que é, ao mesmo tempo, rigorosa mas sem o peso de uma visão demasiado técnica e académica.

A própria organização do livro segue de perto o programa da referida unidade curricular. O primeiro capítulo trata fundamentalmente do Empreendedorismo, identificado o seu conceito e algumas questões a ele conexas, nomeadamente questões relacionadas com o perfil do empreendedor e com a forma como o empreendedorismo pode ser medido.

O segundo capítulo do livro trata de questões relacionadas com a inovação. Em meu entender, é impossível desligar empreendedorismo de inovação, pelo que não faz sentido falar-se de uma sem se falar da outra. Obviamente não se pretende tratar de questões muito técnicas mas sim contextualizar alguns elementos que são fundamentais nesta relação. Assim, analisa-se o conceito de inovação, tratam-se alguns modelos que estudam este fenómeno e analisam-se formas de medir a inovação. O capítulo termina com a relação entre inovação e empreendedorismo.

O terceiro capítulo do livro está relacionado com o principal objetivo da unidade curricular: as ferramentas para os alunos conseguirem fazer um estudo de viabilidade económica de um projeto. Existem livros totalmente dedicados à elaboração e análise de projetos e esse não é, claramente, o objetivo deste livro. No entanto, são abordadas as questões essenciais para os alunos conseguirem transpor a sua ideia de negócios para uma ferramenta que lhes permita fazer essa análise, assim como interpretar esses resultados

Este livro resulta, fundamentalmente, das minhas experiências enquanto docente e investigador na área do Empreendedorismo e da Inovação. Além das aulas na ESAE, já lecionei também num mestrado no



Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria matérias relacionadas com a inovação. As questões e problemáticas abordadas são também retratadas neste livro. Além disso, durante alguns anos trabalhei diretamente com o Prof. Doutor Soumodip Sarkar nestas áreas. Por exemplo, o Capítulo 2 do livro tem uma estrutura e algumas temáticas que refletem esse trabalho conjunto. Inclusivamente alguns dos exemplos desse capítulo resultam de análises feitas nessa altura (sendo todas identificadas). Pelo trabalho feito em conjunto, gostaria de lhe deixar um agradecimento especial.

Além das dedicatórias do início do livro, gostaria de deixar mais alguns agradecimentos. Mais uma vez gostaria de agradecer às pessoas da ESAE que sempre apostaram em mim e me apoiam nas minhas atividades. Ainda na ESAE, gostaria de agradecer aos meus antigos alunos de Empreendedorismo pela dedicação que sempre têm tido na unidade curricular e que têm permitido resultados muito interessantes (inclusivamente no referido concurso). Estes agradecimentos estendem-se às pessoas que, no Instituto Politécnico de Portalegre, reconhecem a importância do Empreendedorismo no ensino superior.

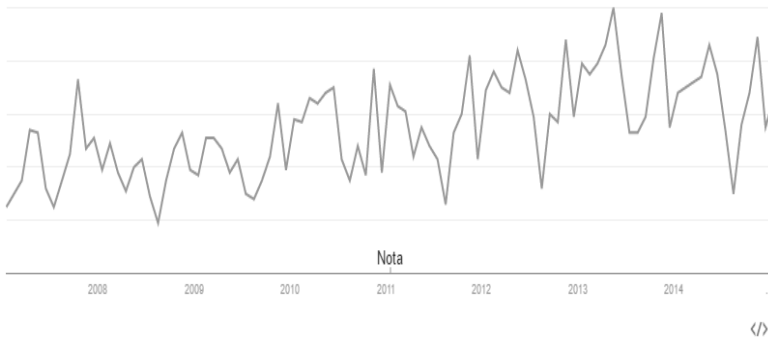
Escrever sobre empreendedorismo não é fácil. O motivo? Em 1999, quando entrei para a Universidade de Évora, pouco ou nada se falava de empreendedorismo. Portugal apresentava uma taxa de desemprego de 4,4% e era relativamente fácil encontrar trabalho. Obviamente havia empreendedores (sempre os houve) mas não era um assunto *urgente*. Mesmo depois disso, já após ter terminado a licenciatura e o mestrado, e já a fazer investigação sobre o tema, a palavra empreendedorismo continuava a não ser reconhecida nos corretores ortográficos dos processadores de texto.

Hoje em dia, com uma taxa de desemprego de cerca de 13% (e já depois de ter caído alguns pontos percentuais nos últimos meses), com a proteção em relação ao desemprego em valores mínimos e com muitas pessoas sem perspetivas de entrada no mercado de trabalho, o tema do empreendedorismo surge por toda a parte como os cogumelos: notícias, blogs, discursos políticos, programas de televisão – um pouco por todo o lado se fala de empreendedorismo. Eu acrescentaria: felizmente!

Felizmente porque o empreendedorismo é, de facto, fundamental. Além de, individualmente, poder ser a possibilidade de as pessoas ultrapassarem as dificuldades de encontrar emprego, em termos macroeconómicos o empreendedorismo pode ser também motor de crescimento económico.

A verdade é que a palavra em si tem despertado cada vez mais interesse. Utilizando os serviços do *Google Trends*, uma ferramenta disponível na internet que permite avaliar a forma como determinadas palavras ou expressões evoluíram em termos de interesse, pode verificar-se que a palavra empreendedorismo tem crescido nesse interesse. A Figura 1 mostra o gráfico retirado do referido *site*, com dados desde 2007. A tendência ao longo do tempo tem sido de aumento.

**Figura 1.** Evolução do *interesse ao longo do tempo* da palavra empreendedorismo. Gráfico obtido no site de *Google Trends*<sup>2</sup>.



Sabendo da vontade que cada um tem de melhorar o seu nível de vida, nomeadamente aumentando o património material, lembrei-me de procurar a lista das pessoas mais ricas de Portugal. O ranking apresentou o seguinte top-10 em 2014: Américo Amorim, Alexandre Soares dos Santos, Belmiro de Azevedo, Família Guimarães de Mello,

---

<sup>2</sup> Atualmente o *Google Trends* não fornece informação sobre o total das pesquisas mas sim sobre o interesse medido num índice em função do total das pesquisas. Ao longo do tempo pode verificar-se que o interesse na palavra tem aumentado.

### Os mais ricos de Portugal

A maior parte das pessoas (se não todas) sonha em ser rica. Algumas delas conseguem-no. Segue-se a lista dos 10 mais ricos em Portugal, em 2014, com as respetivas fortunas e as empresas às quais se associam estes nomes:

1. Américo Amorim (3.298,3 milhões de euros) – Grupo Amorim.
2. Alexandre Soares dos Santos (1.634,6 milhões de euros) – Jerónimo Martins.
3. Belmiro de Azevedo (1.225,8 milhões de euros) – Sonae.
4. Família Guimarães de Mello (1.224,8 milhões de euros) – Brisa e José de Mello Saúde.
5. Família Alves Ribeiro (1.078,5 milhões de euros) – Alves Ribeiro Construções.
6. António Mota e Irmãs (808 milhões de euros) – Mota Engil.
7. António da Silva Rodrigues (762 milhões de euros) – Simoldes.
8. Fernando Figueiredo dos Santos (429 milhões de euros) – Jerónimo Martins.
9. Maria Isabel dos Santos (429 milhões de euros) – Jerónimo Martins.
10. Fernando Campos Nunes (400,9 milhões de euros) – Visabeira.

Família Alves Ribeiro, António Mota e Irmãs, António da Silva Rodrigues, Fernando Figueiredo dos Santos, Maria Isabel dos Santos e Fernando Campos Nunes <sup>3</sup> . Qual a particularidade destes 10 nomes (ou famílias, nalguns casos)? São todos (ou foram em determinadas alturas da sua vida) aquilo a que chamamos empreendedores.

A soma destas fortunas ultrapassa a módica quantia de 11 mil milhões de euros... Quem sabe se daqui a alguns anos, algum dos leitores não possa estar nesta lista?

Muitas vezes o empreendedorismo é utilizado na opinião pública de forma completamente despropositada, pois por vezes dá-se a entender que é o remédio para todos os problemas da sociedade. O empreendedorismo tem que ser enquadrado e contextualizado, pois, por si só, não resolve os problemas de uma vida. E esta distinção é, claramente, um dos objetivos deste livro.

Este livro nasce também da minha experiência como docente da unidade curricular de Empreendedorismo. Até pelo facto de ser uma unidade curricular com muita

---

<sup>3</sup><http://www.e-konomista.pt/artigo/mais-ricos-de-portugal/>, consultado a 27 de junho de 2015.

dinâmica, é natural que surjam histórias e estórias referentes a alguns episódios das aulas, contados na primeira pessoa, além de possíveis comentários pessoais. Sendo que esta abordagem não é normal em livros técnicos, considero que as mesmas podem tornar o livro mais rico. Para não cortar os temas que são tratados, deixam-se estas referências em notas de rodapé ou caixas de texto.

Termino esta nota prévia com um discurso que faço aos meus alunos: *“Entendam o empreendedorismo como um fenômeno dinâmico e atual na sociedade. E como uma oportunidade de vir a ter sucesso no futuro”*.

Paulo Ferreira

# 1. EMPREENDEDORISMO

---

Delimitar o campo do empreendedorismo não é fácil, devido à vastidão de conceitos e tipologias que podem ser encontrados na literatura (como será visto já adiante). Como tal, optou-se por começar com uma abordagem histórica do conceito de empreendedorismo, até se tentar encontrar não uma definição exclusiva mas sim um conjunto de pontos de partida que sirvam de orientadores para a sequência do livro.

Assim, neste capítulo começa por se analisar o conceito de empreendedorismo para, de seguida, se falar sobre o perfil do empreendedor. O capítulo continua com uma análise essencial: analisar estatísticas relacionadas com o empreendedorismo e, fundamentalmente, interpretar essas estatísticas à luz do que se pretende analisar. Porque, como se vai ver de seguida, o empreendedorismo pode ter diferentes leituras. O capítulo termina com uma análise sobre o porquê da importância do empreendedorismo, nomeadamente os seus efeitos ao nível macroeconómico<sup>4</sup>.

## 1.1. O que é o empreendedorismo

---

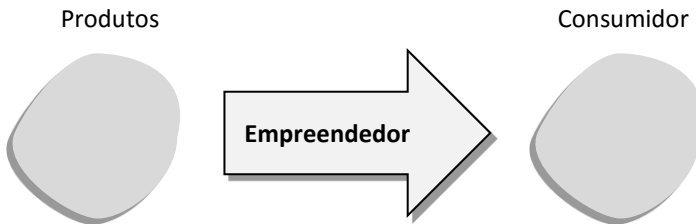
O conceito de empreendedorismo pode ter várias vertentes e, dependendo do tipo de análise e/ou contextualização que lhe for dado, até pode acontecer que as diferentes vertentes estejam todas corretas. Ainda assim, na base do conceito está a iniciativa das pessoas em criar uma determinada atividade. Muitas vezes associa-se o empreendedorismo à criação de uma empresa, mas dependendo das perspetivas, ter um negócio em si não é necessariamente condição obrigatória para se considerar alguém como empreendedor.

A palavra empreendedorismo (*entrepreneur*) terá surgido em França e etimologicamente deriva dos termos franceses *entre* e *prendre* e poderá ser entendida como **fazer algo ou estar entre**, significando esta

---

<sup>4</sup> Este é um subcapítulo que não existe no programa da ESAE de forma autónoma mas sendo integrado na análise que é feita no Subcapítulo 1.3. Decidiu-se pela criação do mesmo apenas por uma questão de organização do texto.

última opção **estar entre a procura e a oferta**. Não é inequívoca a altura em que a palavra terá surgido, mas o economista francês Richard Cantillon (nascido no final do séc. XVII) é tido como um dos primeiros a utilizar o termo, identificando o empreendedor como uma pessoa que corre o risco de uma determinada atividade económica, quando compra um determinado produto a um determinado preço certo para posteriormente o procurar vender a um preço incerto<sup>5</sup>. Implícita a esta definição está o conceito de risco mas, ao mesmo tempo, a perspetiva de vir a obter um determinado lucro, sendo o empreendedor um género de intermediário.



Adam Smith, que viveu durante o séc. XVIII, e que de acordo com vários autores é influenciado pelo próprio Cantillon, também aborda o conceito de empreendedorismo, relacionando-o com pessoas que transformam a procura em oferta e que reagem às alterações que ocorrem nas economias<sup>6</sup>. Na realidade, Adam Smith identifica três diferentes tipos de atividade empresarial: uma primeira de **especulação e alto risco** (que podemos associar, por exemplo, a investidores); uma segunda de alguém que **produz invenções** (e que tem o risco inerente à própria atividade); uma terceira que é a de alguém que **realiza projetos** mas que o faz de forma ponderada.

---

<sup>5</sup> Richard Cantillon é autor do Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral (no original francês, *Essai sur la Nature du Commerce en Général*), publicado pela primeira vez em 1755.

<sup>6</sup> Adam Smith (1723-1790) é autor da icónica obra *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, conhecida em português como *A riqueza das nações*.