



Universidade Autónoma de Lisboa

Luís de Camões

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM AUDITORIA CONTABILÍSTICA

ECONÓMICA E FINANCEIRA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO



Tema

Empreendedorismo em Pequenas Empresas

Atividade de Centro de Apoio a Pequenos Empresários

e

Análise de um pequeno negócio de restauração

Discente: Pelulia Benchimol

Docente: Prof. Doutor José Manuel Brás dos Santos

Lisboa, Fevereiro de 2013

RESUMO

O presente Relatório de Estágio constitui o trabalho final do Mestrado de Auditoria Contabilística Económica e Financeira da Universidade Autónoma de Lisboa, após término da parte curricular do mesmo. O presente estágio foi desenvolvido no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira (CDCA). Com este estágio pretendeu-se a consolidação dos conhecimentos adquiridos no âmbito curricular e na aprendizagem de novas matérias, no âmbito da Auditoria e Contabilidade Financeira e do Empreendedorismo, nomeadamente quanto à criação e desenvolvimento inicial de um pequeno negócio.

O estágio realizou-se de 30 de Novembro de 2012 até 28 de fevereiro de 2013 e consistiu em três fases principais:

- 1- “Descrição do “estabelecimento acolhedor e do projeto” Núcleo Empreendedor LIGA-TE”;
- 2- Análise de um caso de um pequeno negócio- Dois restaurantes;
- 3- Pesquisa bibliográfica e preparação do relatório.

Objetivo do Estágio

- Estudar o contexto de atividade da entidade concedente do estágio;
- Trabalhar diretamente no projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE;
- Identificar e caracterizar a estrutura de funcionamento do projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE;
- Entender o processo de criação de um pequeno negócio, as dificuldades sentidas pelo empreendedor e apreciá-lo em atividade.

AGRADECIMENTOS

Este estágio não teria sido possível sem o auxílio de pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a sua realização.

Por esta razão não poderia deixar de agradecer a todos os que me ajudaram durante o período de estágio e aquando da realização deste relatório.

Agradeço ao meu orientador Prof. Doutor. José Manuel Brás dos Santos por todo apoio prestado, paciência e compreensão que me proporcionou.

Agradeço ao meu orientador de estágio Dr. Manuel Leite e à diretora do Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira, Dra. Cristina Simões por toda a sua disponibilidade, ajuda e pelos conhecimentos transmitidos durante o estágio, assim como a todas as outras pessoas que integram este centro.

Agradeço a Dra Maria Caldeira, que me aranjou o estágio, por todo apoio e atenção que me proporcionou.

Um especial agradecimento à Senhora D^a Ineida, proprietária dos restaurantes analisados, pela simpatia com que me recebeu e disponibilidade para responder às minhas questões.

Agradeço a Deus pela sabedoria e força que me deu para não ter desistido desse grande alvo, aos meus pais, familiares, e amigos por todo o apoio e motivação que me deram durante a minha vida académica e em especial durante este período de estágio.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

K´CIDADE – Programa de Desenvolvimento Urbano

CDCA- Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira

SCML - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

VTCC- Vigilantes transportes coletivos de crianças

RVCC- Reconhecimento Validação Certificação de Competências

PME- Pequenas e Médias Empresas

SWOT- *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado

ÍNDICE

RESUMO	1
Objetivo do Estágio	1
1. ESTABELECIMENTO DO ESTÁGIO	7
1.1 Visão, Missão e objetivo do estabelecimento do estágio	7
1.2 Caracterização do Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira	8
1.2.1 Historial do Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira	8
1.2.2 Atividades desenvolvidas no Centro de Desenvolvimento Comunitário.....	9
1.2.3 Ações em curso no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira....	9
1.3 Programa K´CIDADE	9
1.4 PROJETO NÚCLEO EMPREENDEDOR LIGA-TE.....	10
1.4.1 Breve historial sobre LIGA-TE.....	10
1.4.2 Parceiros do Projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE.....	11
1.4.3 Plano de Ação do projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE CDCA/K´CIDADE	11
1.4.4 Planeamento de ações 2009-2011	12
1.4.5 Resultados dos planeamentos.....	12
2. Criação de negócio.....	14
2.1 Empreendedorismo	14
2.2 Tipos de empresa	18
3. Análise do negócio de "Restaurante/ Churrascaria/ Pizzaria"	20
3.1 Descrição e análise de um negócio de "Restaurante/ Churrascaria/ Pizzaria.....	20
3.1.1 Escolha e perfil do Empresário	21
3.1.2 Inquérito / Entrevista.....	21
1.1 Tipo de clientes.....	31
1.2 Concorrência.....	31
1.3 Fornecedores.....	31
1.4 Plano de Marketing.....	32
3.2 Análise estratégica.....	32
3.2.1 Análise SWOT.....	32
3.2.2 Modelo das cinco forças	32
3.3 Análise Financeira	33

3.3.4	Indicadores Financeiros.....	42
4.	Conclusão do relatório do estágio.....	48
	Bibliografia.....	50
5.	Anexos	52
5.1	Anexo 1– Estrutura de um plano de negócio.....	52
5.2	Anexo 2- Elementos Fundamentais de Gestão Financeira de um pequeno negócio .	54
5.3	Anexo 3 - Balanço e Demonstração de Resultados	60
5.4	Anexo 4- Calendário de realização.....	63

ÍNDICE DE TABELAS, ILUSTRAÇÕES

Tabelas:

Tabela 1 - Visão, Missão, Objetivos do estabelecimento do estágio	14
Tabela 2- Tipos de Empresas.....	26
Tabela 3 - Previsão de Vendas e Compras.....	42
Tabela 4- Simulação do BPI.....	43
Tabela 5- Despesas Fixas.....	44
Tabela 6- Despesas Variáveis.....	45
Tabela 7- Receitas Mensais.....	45
Tabela 8- Demonstração dos Resultados Estimados.....	46
Tabela 9 – Resumo da Demonstração dos Resultados.....	47
Tabela 11- Mapa das atividades do Estágio.....	70

Ilustrações:

Ilustração 1 – Projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE.....	17
---	----

1. ESTABELECIMENTO DO ESTÁGIO

Neste capítulo são apresentados os seguintes temas: Estabelecimento do estágio, caracterização, atividades desenvolvidas, e as ações em curso no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira.

1.1 Visão, Missão e objetivo do estabelecimento do estágio

O estágio realizou-se no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira. O mesmo pertence á Santa Casa da Misericórdia. e implementa, atualmente, o Programa de desenvolvimento Urbano (K´CIDADE), que tem a visão e missão constante no quadro seguinte.

Tabela 1 - Visão, missão e objetivos do estabelecimento do estágio.

Visão – Capacitar a comunidade, individuos interessados na criação dos próprios negócios, de modo a auto- sustentarem-se.

Missão - Capacitar as comunidades urbanas com vista á melhoria da sua qualidade de vida.

Objectivo Geral: Promover processos de mudança social que respeitem os ritmos das comunidades, num processo de autonomização dos diversos agentes.

Objetivo Específico: Desenvolver projetos, com carácter inovador, sustentados nos princípios do programa. Promover ações que facilitem a aproximação à sociedade da informação. Dinamizar respostas, de suporte ao cidadão e à comunidade, que concorram para a capacitação e para o reforço de competências.

Fonte: Elaboração Própria

Os grupos-alvos:

- Desempregados
- Empreendedores
- Associações de moradores

1.2 Caraterização do Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira

1.2.1 Historial do Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira

O Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira foi inaugurado a 2 de Julho de 2007, no âmbito do programa K´CIDADE, e tem procurado encontrar alternativas para a inserção na vida ativa, quer seja através da melhoria das condições de empregabilidade, da criação do auto emprego ou do apoio à criação de negócios, que contribuem para melhorar a geração de rendimentos das pessoas que se encontram em situação de grandes fragilidade socioeconómico nesse território de intervenção, (Ameixoeira). A Santa Casa da Misericórdia procurou, com os seus parceiros, responder os desafios suscitados pelas realidades multidimensionais da Ameixoeira.

O CDCA é constituído por vários elementos: Recursos humanos; recursos físicos; recursos materiais.

Relativamente aos Recursos Humanos, o CDCA conta com a coordenadora do programa de desenvolvimento do Centro da Ameixoeira e a respetiva equipa num total de nove elementos.

No âmbito dos recursos físicos, o edifício do centro Comunitário da Ameixoeira é o principal havendo, também, outro edifício utilizado para as ações de desenvolvimento comunitário dos projetos “Espaço de inclusão digital”, “Espaço de cidadania” e “Bando da música”. Existe ainda um equipamento infantil (Creche), situado neste último edifício, cuja responsabilidade em termos de ação está a cargo de outra equipa da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML).

Relativamente aos recursos materiais, os membros da equipa têm ao seu dispor material informático (computadores, diverso software, impressora, smart-Board, datashow), material audiovisual (máquina fotográfica e de filmar, gravador) instrumento musicais, material de costura, material de escritório (mesas, cadeiras, arquivadores, armários, material de primeiros socorros e uma carrinha).

No espaço do CDCA, é também efetuado o atendimento social à freguesia da Ameixoeira, realizada por outros técnicos de serviço social da SCML. Deste modo, proporciona-se uma articulação e complementaridade nas várias intervenções com os destinatários.

O CDCA implementa o Programa de desenvolvimento comunitário (KCIDADE), por sua vez este programa é composto por atividades; e as atividades por ações.

1.2.2 Atividades desenvolvidas no Centro de Desenvolvimento Comunitário

As atividades desenvolvidas consistem no seguinte: Formação e Certificação em TIC (inicial e avançada); reforçar competências e aprendizagem, entre elas, alfabetização de adultos, competências escolares básicas, competências para a vida ativa, empreendedorismo e empregabilidade.

1.2.3 Ações em curso no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira

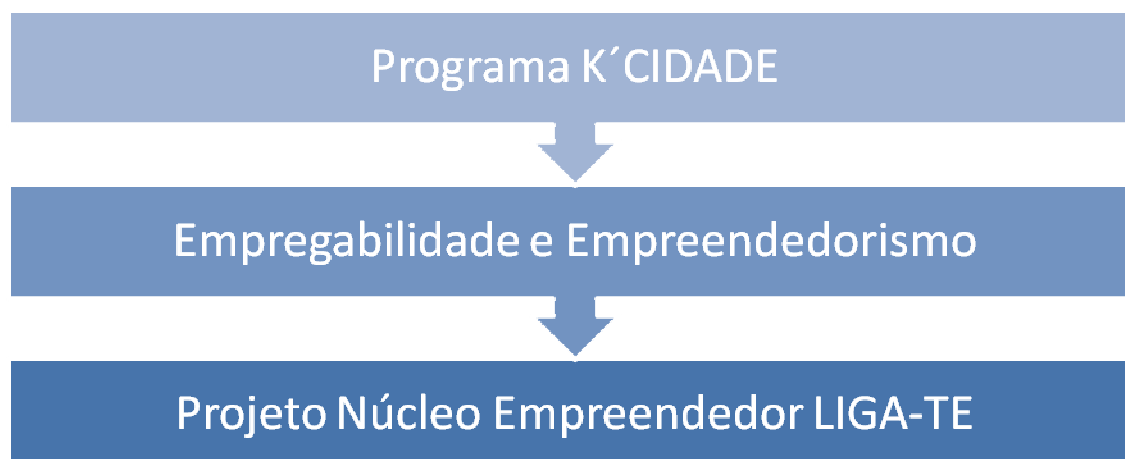
No Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira são desenvolvidas as seguintes ações: Projecto Núcleo Empreendedor LIGA-TE; Banda de Música; Espaço Inclusão Digital; Tesouros da Ameixoeira.

1.3 Programa K'CIDADE

O Programa K'CIDADE, nasce por iniciativa da Fundação Aga Khan que começa por identificar e diagnosticar, entre 2003 e 2004, áreas urbanas, em Portugal, em que se registassem bolsas de pobreza persistentes ou emergentes, (Equipa Santa Casa da Misericórdia, 2004)

Apesar de a iniciativa ser na Fundação Aga Khan, o programa reúne um conjunto de organizações parceiras, diversificadas e complementares, empenhadas na partilha de recursos e soluções conjuntas para as questões da pobreza e da exclusão social: a Fundação Aga Khan, enquanto entidade promotora, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, parceira estratégica de implementação na cidade de Lisboa, a Central Business, a Associação Criança e a Associação Comercial e Industrial do Concelho de Sintra, também parceiras de implementação no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, um dos co-financiadores do Programa. A reforçar esta missão, uniram-se as vontades de outros parceiros e apoios estratégicos, cujas competências e responsabilidades são essenciais ao desenvolvimento e sustentabilidade do Programa, como o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a Fundação Calouste Gulbenkian, o Patriarcado de Lisboa, as Câmaras Municipais de Lisboa e de Sintra e a Hewlett Packard. (Equipa Santa Casa da Misericórdia, 2004)

1 - Projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE



Fonte: Elaboração Própria

1.4 PROJETO NÚCLEO EMPREENDEDOR LIGA-TE

Neste capítulo apresenta-se o projeto de estágio Núcleo empreendedor LIGA-TE, nas diversas vertentes como historial do projeto, planos de ações ocorridos durante o percurso do projeto e os resultados obtidos por cada ação que foi realizada para atingir determinados objetivos. Termina-se o capítulo apresentando o processo de criação de negócio.

1.4.1 Breve historial sobre LIGA-TE

O Núcleo Empreendedor LIGA-TE foi lançado, enquanto estrutura de promoção e apoio ao desenvolvimento económico local, em Maio de 2008, na Ameixoeira, e tem como objetivos:

- Promover ações de animação do espírito empreendedor na comunidade
- Eventos de encontro e partilha entre diferentes agentes, apoia a criação de micro-iniciativas económicas, de emprego e auto-emprego, com base na formação à medida e tutoria empresarial;
- Promover ações de sensibilização e formação em empreendedorismo.

Os promotores do projeto esperam que as pessoas tenham um maior leque de opções de trabalho e geração de rendimento, melhoria efetiva de geração de rendimentos, e que as pessoas tenham um melhor acesso às fontes de informação e contem com uma rede de apoio alargada.

1.4.2 Parceiros do Projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE

O projeto Núcleo empreendedor conta com o apoio de diversos parceiros: Associação Lusofonia Cidadania Cultura; Associação Juvenil Salamandra Dourada; Associação Nacional de Jovens Empresários; CECOIA; Centro Social Paroquial Charneca/Galinheiras; Clube Homofaber; SCML (Acolhimento Social, Centro Multicultural de Formação, DEES); Easy Bus; Fundação EDP; Gebalis; I.Zone; Ideiateca Consultores; Instituto Superior Gestão; JCI; Junta Freguesia Ameixoeira; Paravenda.net; SOS Racismo; Zana; Fundação PT; Junior Achievmen; Big Events, Casting, Ogilvy One.

Adicionalmente conta também com a colaboração de pessoas em nome individual, voluntários e estagiários.

1.4.3 Plano de Ação do projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE CDCA/K'CIDADE

Plano de ação é o planeamento de todas ações necessárias para atingir um resultado desejado. Para início de qualquer projeto precisa-se planejar, logo para este projeto, foram executadas várias ações nomeadamente: Promoção do empreendedorismo, Semana de ideia e negócios, Desenvolvimento de competências e aprendizagens, Condições de empregabilidade e inserção sócio profissional, e Apoio á criação de negócio.

Para cada ação efetuaram-se diversas atividades, entre elas as seguintes: Plataforma informativa aos empreendedores e empresários locais, sessões de sensibilização auto-emprego, e negócio, sessões de empreendedorismo, Sessões de desenvolvimento pessoal e competências transversais (workshop's, feira de ideias e negócio), formação de atendimento ao cliente, oficinas de projetos empresariais, painel de ofertas e sugestões de formação, emprego e negócio, acção de formação Empreender 100h, atendimento empresarial, acompanhamento Tutorial, realização de eventos de promoção e vendas.

Para efetuar as atividades citadas no parágrafo anterior foram implementadas diversas metodologias: Entrevistas personalizadas, contatos diretos e informais, sessões de grupo, animação comunitária, treino de competências através de sessões de grupo, acompanhamento da formação, aquisição de conhecimentos, e sessões individualizadas.

Os conjuntos de ações acima citados fazem parte do plano de ações 2009 a 2011. Já para o ano 2012, os planos ainda não se encontram disponibilizados.

1.4.4 Planeamento de ações 2009-2011

O planeamento das ações do ano 2009 manteve-se constante para os restantes anos.

Problemas a responder. Tem-se em conta a relevante dependência de subsídios e apoios sociais; fracos índices de iniciativas próprias; baixos níveis de formação e qualificação escolar e profissional; elevados níveis de desocupação e de desemprego.

Objetivo. Promover espírito empreendedor na comunidade; promover e apoiar a criação de micro-iniciativas económicas, de emprego e auto emprego; promover acções de sensibilização e formação em empreendedorismo, e inserção na vida activa.

Área de impacto Social. Desenvolvimento económico; níveis de emprego /auto-emprego da população mais vulnerável aumentados e sustentados; oportunidade de geração de rendimento aumentadas; economia local mais desenvolvidas e diversificada.

Tipos de ações. Promoção do Empreendedorismo; semana de ideias e negócios e desenvolvimento de Competências e Aprendizagens; condições de empregabilidade e Inserção sócio-profissional; apoio à Criação de Negócio; consolidação da Rede Parceria; eventos de promoção e divulgação; grupo de trabalho e parcerias.

Cidadania. Redes comunitário na acção colectiva; comunidade integrada, solidarias e com representação positiva no exterior.

Educação. População capacitada, com competência potenciadas e qualificações aumentadas.

1.4.5 Resultados dos planeamentos

Resultado da aplicação do planeamento 2009

Em 2009 participaram nas diversas ações realizadas duzentas pessoas . Entre estas ações, 10% Iniciaram processo de criação de negócio/auto emprego. Cinquenta Pessoas iniciaram o processo de qualificação/formação. As Sessões de Yoga do Riso, que por terem tido grande adesão junto da população idosa configuraram inicio de outro projecto “Saúde e Bem-Estar Sénior”. (Ameixoeira C. d., Plano de ação 2009, 2009)

Apenas se realizou uma acção de Formação VTCC, por duas razões: alteração da situação da empresa (uma das formadoras foi para fora do distrito). Trinta pessoas em

processo criação de negócio. Dois negócios criados (e-beleza; e Vargas shiatsu). (Ameixoeira C. d., Plano de ação 2009, 2009)

O ano de 2009 foi o ano de consolidação da estratégia de intervenção, tendo sido estabelecida a acção de formação “Empreender em 50 horas”. Não tendo sido projectado no início do ano, ainda se pensou realizar uma acção de continuidade da mesma, não tendo no entanto a expectativa não foi cumprida. Foi ainda possível no ano 2009 registar mais três adesões formais, um empresário tutor e contar com a parceria de mais seis entidades.

Resultado da aplicação do planeamento 2010

Estes dados foram obtidos no fim do ano de 2010. Foram realizadas 35 ações de que beneficiaram directamente duzentos e quarenta e três pessoas diferentes e cento e oitenta 180 foram envolvidas em acções de mobilização e animação. Todas as ações foram concretizadas, excepto apenas uma edição de Formação VTCC e de Empreender em 50 horas. Deste último resulta que não se atingiram as metas para nº pessoas em processo e não foi criado nenhum negócio. Insistiu-se mais no aprofundamento da formação. (Ameixoeira C. d., Plano de ação , 2010)

Resultado da aplicação do planeamento 2011

Estes dados foram obtidos no fim do ano de 2011. Vinte e cinco “Ligados” dos quais dezoito já formalizaram a sua adesão; cento e dez residentes participam em noventa sessões de apoio à criação de negócios; 20 iniciam processo de criação de negócio; quatro negócios formalmente criados; sessenta e três pessoas em processos de RVCC; vinte e oito certificadas no curso de Vigilantes de Transportes Colectivos de Crianças; vinte e cinco pessoas participam na formação Empreender em 50h; três realizações da Semana de Ideias e Negócios envolvendo cerca de novecentas pessoas. Em 2010 o LIGA-TE reúne cerca de vinte e cinco pessoas e entidades “ligadas” que realizaram trinta e cinco acções de que beneficiaram directamente, duzentos e quarenta e três pessoas diferentes e cento e oitenta foram envolvidas em acções de mobilização e animação. (Ameixoeira C. d., Plano de ação , 2011)

2. Criação de negócio

2.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo serve e é utilizada para referir o fenómeno de criação de novas empresas (Mueller & Thomas, 2000) e (Vesper, 1980), existindo imensa literatura científica e técnica sobre empreendedores e empreendedorismo. Empreender pode significar coisas distintas para pessoas diferentes (Brás-dos-Santos, 2005), o que torna importante clarificar o conceito.

Segundo Brás-dos-Santos (2005), uma das primeiras referencias que define a palavra Empreendedorismo, surge num artigo científico de Sharma e Chrisman (1996) onde os autores reveem o trabalho de Richard Cantillon em 1734. Para Cantillon, empreender significava autoemprego com incerteza sobre o retorno monetário. Outro teórico importante referido por Brás-dos-Santos (2005) é Schumpeter, que define empreendedorismo como algo que esta relacionado ao risco, à inovação, experimentação e expansão de novas ideias. (Brás-dos-Santos, 2005)

Na literatura académica surgem diversas correntes sobre o pensamento e significado de empreender. Brás-dos-Santos (2005) aponta duas correntes principais, uma delas com enfase nas características do empreendimento como inovação ou crescimento, e a outra, com foco nas saídas do empreendimento, como é o caso da criação de valor. A análise das diversas correntes de pensamento permite verificar que há uma relação dinâmica no estudo do empreendedorismo, ora com mais foco no empreendedor ora com mais foco no empreendimento, na criação e organização da empresa. O que, por exemplo, é sublinhado por Lumpkin e Dess (1996) ao sugerirem uma clarificação entre o que é empreendedorismo e orientação empreendedora ao conotarem empreendedorismo com a resposta à pergunta – Qual é o negócio em que devemos entrar? – e a orientação empreendedora com as cinco dimensões que caracterizam os processos chave do empreendedorismo: Autonomia, inovação, assumir risco, proatividade e agressividade competitiva. (Lumpkin & Dess, 1996)

Para (Sharma & Chrisman, 1999) Schumpeter acreditava que um empreendedor é uma pessoa que realiza novas combinações, que podem tomar a forma de novos produtos, procedos, mercados, novas formas de organização, ou fontes de abastecimento. O empreendedor é muitas vezes descrito pelos seus atributos e Brás-dos-Santos (2005) sublinha

a existência de diversas classificações, entre elas a de Vesper, que classifica diversos tipos de empreendedores:

- Trabalhadores autónomos;
- Construtores de equipas (Team builders);
- Inovadores independentes;
- Compradores (Acquirers);
- Multiplicadores de padrões (Pattern multipliers);
- Exploradores de economias de escala (Economy of scale exploiters);
- Aglomeradores (Conglomerators).

O Empreendedorismo é acima de tudo uma atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal. Detetar uma oportunidade e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais de um empreendedor. (Inovação, 2012)

O empreendedorismo refere-se a uma capacidade individual para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e o assumir de riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projetos com vista a atingir determinados objectivos. (Educação, 2006)

O empreendedorismo, em seu sentido lato, compreende um conjunto de competências (autoconfiança, auto motivação, iniciativa, perseverança, flexibilidade, etc.), mas também uma atitude proactiva e dinâmica face à vida, ou seja, a capacidade de resistência face às adversidades, criatividade para encontrar soluções e novos caminhos e, acima de tudo, muita energia e paixão pelo que se faz. (Almeida, 2011)

Os teóricos apontam dois tipos de Empreendedorismo: o «empreendedorismo» por necessidade ou de subsistência» em que os empreendedores criam negócios por não terem outra alternativa e o «empreendedorismo por oportunidade ou qualificado» em que o empreendedor aproveita uma oportunidade para criar um negócio lucrativo, apostando sobretudo na inovação, na investigação e no desenvolvimento do produto. (Almeida, 2011)

Em Portugal, pelas questões relacionadas com as próprias dinâmicas sociais e de mercado, o tipo de empreendedorismo mais praticado é o Empreendedorismo por necessidade, não só pelas razões anteriormente apontadas; culturais, sociais e económicas (em

que o desemprego aparece como a principal alavanca do processo empreendedor), mas também por um clima empresarial pouco facilitador para quem procura implementar projectos inovadores e criativos, quer por uma legislação laboral e um quadro fiscal pouco consentâneos com as necessidades dos empreendedores, quer pelos constrangimentos presentemente colocados pela banca a este tipo de investidores. (Almeida, 2011)

Segundo Almeida (2011), o empreendedorismo aparece cada vez mais como uma resposta eficaz aos efeitos adversos de uma conjuntura que se caracteriza essencialmente pelo incremento das dificuldades económicas das pessoas e pela manutenção de uma taxa de desemprego em níveis que há poucos anos seria impensável.

Na primeira acepção, temos aquelas que se podem caracterizar como as formas mais tradicionais de empreendedorismo (como o empreendedorismo comercial) que se consubstanciam fundamentalmente no aproveitamento de oportunidades de negócio presentes na envolvente, visando colmatar um conjunto de lacunas aí existentes. Nesta concepção, os empreendedores são motivados pelo desejo de serem economicamente independentes, por uma profunda necessidade de auto-realização, por um locus de controlo interno e por uma necessidade de inovação, entre outras razões.

Cada vez mais pessoas optam pela actividade empreendedora como forma de promoverem a sua inclusão profissional e social. A emergência de novas empresas (independentemente da sua dimensão) e de uma nova geração de empreendedores resulta essencialmente de duas perspectivas: o empreendedorismo enquanto actividade geradora de valor; quer para o empreendedor, quer para a sociedade de uma forma geral e o empreendedorismo enquanto mecanismo inclusivo.

Na segunda concepção, temos o empreendedorismo social que se caracteriza essencialmente por ser desenvolvido por pessoas que, por uma questão de necessidade (visto a sua empregabilidade ser bastante reduzida), enveredarem por este caminho como a única alternativa de que dispõem para promoverem a sua própria inclusão profissional e social. (Almeida, 2011)

Numa perspectiva mais ampla, podemos ainda integrar no domínio do empreendedorismo social todos aqueles que pretendem criar e desenvolver novos produtos e/ou serviços de elevado valor social que venham colmatar um conjunto de necessidades existentes na envolvente, que não se encontra suficientemente explorada pelo sector

empresarial privado ou pelo Estado. Os empreendedores são pessoas simples e normais. O que os distingue dos outros é o mérito em concretizar as suas expectativas aproveitando ao máximo as suas capacidades. (Almeida, 2011)

O espírito empreendedor é visto no sentido lato e não está apenas confinado à criação de empresas, ou mesmo, ao espírito empresarial. O acto de empreender revela-se numa atitude dinâmica perante a realidade, em que, face a determinados contextos internos ou externos, se imaginam respostas de modificação dessa realidade. O empreendedorismo associa-se em regra geral à inovação, pois o/a empreendedor/a tende a realizar as suas acções de forma diferente, para obter resultados diferentes e de inovação. (Educação, 2006)

Perfil do Empreendedor:

- Autoconfiança / Assumpção de riscos
- Iniciativa / Energia
- Resistência ao fracasso
- Planeamento / Organização
- Criatividade / Inovação
- Relações interpessoais

De acordo com a literatura consultada, um empreendedor é uma pessoa que necessita autonomia, que está disposta a incorrer em riscos, proactiva, com capacidade de inovação e agressividade competitiva. Será uma pessoa estimulada muito mais por uma necessidade própria de autorrealização do que por dinheiro (Brás-dos-Santos, 2009).

Para efeitos deste trabalho consideramos o empreendedorismo como uma atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal. Uma atitude que leva a detetar uma oportunidade e a possuir o conhecimento, a criatividade e a iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor.

De outro modo, consideramos o empreendedorismo como a capacidade individual para colocar as ideias em prática, o que requer criatividade, inovação e o assumir de riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projetos com vista a atingir determinados objectivos. (Educação, 2006).

2.2 Tipos de empresa

O que se pretende nesta secção é definir os tipos de empresas.

Sob o ponto de vista jurídico as organizações empresariais podem ser as seguintes:

- Caso dos pequenos negócios existentes de organizações:
 - a) Sociedade por quotas (Vários sócios);
 - b) Sociedade unipessoal (Um sócio);
 - c) Empresário em nome individual (com contabilidade agregada);

- a) e b) Têm responsabilidade limitada ao capital social

Entende-se por Pequenas e Médias Empresas (PME), segundo a Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, as que:

- Têm menos de 250 trabalhadores;
- Apresentem um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Cumpram o critério de independência definido do seguinte modo: não são propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso. O limiar do critério de independência pode ser excedido nos dois casos seguintes: Se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam, a título individual ou conjuntamente, qualquer controlo sobre a empresa; Se o capital se encontrar disperso de maneira que não seja possível determinar quem o detém e se a empresa declarar que pode legitimamente presumir que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, consoante o caso.

- Pequena Empresa, é definida como a que tem menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios anual que não exceda 7 milhões de Euros ou um balanço total anual que não exceda 5 milhões de Euros e que cumpre o critério de independência acima definido. (IAPMEI, 2003)

Empresas Multinacionais São empresas cujo capital é detido por outras empresas ou grupos que atuam em vários países ou em vários continentes. São, normalmente, detentoras de marcas globais, isto é, produtos que são comercializados em todo o mundo com a mesma marca. (Seixo, 2004)

Empresa Multinacional possui um profundo envolvimento mundial nos seus negócios e um enfoque global na sua administração e processos decisórios. (Alcoforado, 1997)

Segundo o IAMPEI (2013) as definições de empresas medias, pequenas e micro pode ser resumido da forma seguinte:

Tabela 2 - Tipos de empresas

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	
Grande	> 500	

Fonte: Elaboração própria

3. Análise do negócio de "Restaurante/ Churrascaria/ Pizzaria"

A terceira fase do estágio consistiu em contactar uma empresária proprietária e gerente de um pequeno negócio constituído por dois restaurantes, situados no bairro das Galinheiras em Lisboa. Tive como objetivo compreender a forma como idealizou e iniciou o negócio, assim como a forma como este está a decorrer.

Para tal segui a seguinte metodologia, baseada em reuniões e inquéritos, completados com a respetiva análise:

- Reunião destinada ao conhecimento da empresária e dos locais de negócios, assim como para conhecer quais os apoios que lhe tinham sido prestados pelo Centro Comunitário da Ameixoeira e ainda quais as motivações que a levaram a abrir o negócio pessoal;
- Apresentação de um primeiro inquérito destinado a compreender os obstáculos com que se deparou e as dificuldades sentidas no início e no decorrer do negócio;
- Apresentação de um segundo inquérito destinado á compreender os aspetos fundamentais relacionados com a promoção e aspetos financeiros;
- Análise da informação anterior e elaboração de relatório.

3.1 Descrição e análise de um negócio de "Restaurante/ Churrascaria/ Pizzaria"

Neste capítulo apresenta-se o método de recolha dos dados que permite entender como o Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira apoia a criação dos negócios e o modo de atuação ao longo do processo de criação de cada negócio. Também são apresentados os resultados obtidos e a respetiva síntese dos aspetos mais relevantes.

Importa realçar que a empresa estudada durante o estágio no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira apresenta uma pequena dimensão e enquadra-se no sector de restauração.

Por questões éticas, a mesma será denominada por **“Restaurante/ Churrascaria/ Pizzaria”**.

3.1.1 Escolha e perfil do Empresário

No âmbito do projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE foi proporcionado um curso básico de Empreendedorismo a vários interessados. No final do curso apenas três decidiram iniciar o seu próprio negócio. Enviei-lhes um pedido de reunião destinada a compreender os aspetos principais das suas ideias e de arranque do negócio pretendido. Apenas um respondeu, aceitando o meu pedido.

A empresária selecionada tem 50 anos e anteriormente tinha trabalhado num refeitório efetuando limpezas, e depois passou a gerir o próprio refeitório.

Em 2009, a empresária frequentou a formação Empreender em 50 horas, do projecto Núcleo Empreendedor LIGA-TE, após a formação decidiu abrir o seu próprio negócio.

3.1.2 Inquérito / Entrevista

Como forma de conhecimento de negócio realizaram-se duas reuniões com a proprietária dos restaurantes, foram colocadas questões e obtidas as respostas seguidamente apresentadas:

1º Grupo

1. Como iniciou/ Criou o seu negócio?

R: Das limpezas onde começou, surgiu a oportunidade de passar a gerir o refeitório incluía: fazer as compras, lidar com fornecedores, tratar das contas, da comida e, responsabilizava-se ainda por cinco colegas que com ela trabalhavam. No ano de 2009 teve a oportunidade de abrir o seu próprio negócio na área de restauração.

2. Quais as maiores dificuldades encontradas no início da criação do negócio?

R: Teve maiores dificuldades para conseguir o capital inicial, teve dificuldades na gestão do negócio, gerir as contas gerais do negócio.

3. Como ultrapassou os obstáculos que surgiram na implementação do seu negócio?

R: Teve ajuda de vários fornecedores que trabalhou muitos anos com quem sempre teve um clima de grande confiança, o apoio surgiu do dono dos Supermercados Azevedos, que foi o seu fiador, permitindo-lhe abrir o restaurante e desenvolver o negócio. Em dois anos conseguiu pagar tudo, tendo sempre presente o agradecimento pela confiança que em si depositaram.

4. Qual o principal objetivo que a levou a procurar o Projeto Núcleo Empreendedor LIGA-TE? Face ao objetivo inicial, com que procurou o LIGA-TE- em que medida sente que fez progresso?

R: Foi o impulso para perceber a importância da gestão, das contas e das formas de trabalho mais organizado. Ficou satisfeita pois aprendeu, entre outras coisas, a fazer um plano de negócio o qual depois implementou.

5. Considera que a sua relação com o Liga-te o/a ajudou a ativar e/ou reforçar as suas competências empreendedoras?

R: Respondeu que sim quer quanto a formação para a realização do plano de negócio mas também pelo apoio que lhe foi dada na divulgação inicial do negócio.

2º Grupo

1. Quais os acontecimentos que mais a marcaram durante o percurso do seu negócio?

R: O dia que mais a marcou foi o dia da inauguração do negócio, visto que as pessoas estavam curiosas em experimentar as diferentes refeições; realizou também duas noites de fados que foram muito produtivos.

2. Quais as maiores dificuldades com que, atualmente, se depara no seu negócio?

R: O poder de venda. Tem tido imensas dificuldades na obtenção de lucro e de mais clientes.

3. Como tem ultrapassado os vários obstáculos que têm surgido no percurso do seu negócio?

R: Tem ultrapassado os vários obstáculos pela colaboração, ajuda e compreensão dos fornecedores e os seus funcionários. Pode pagar os fornecedores em várias etapas, e também aos seus funcionários e tem feito promoções e pratos mais económicos.

4. Quais as fraquezas do seu negócio, que não consegue superar?

R: A maior dificuldade que não consegue superar é em relação ao lucro. Nunca tem lucro, visto que tem mais despesas do que receitas.

5. Quais as fraquezas do seu negócio que não consegue superar?

R: Obtenção de lucro, trabalha apenas para despesa, não consegue controlar essa situação.

6. Quais as estratégias utilizadas regularmente para o sucesso do seu negócio?

R: Não tem nenhuma estratégia. Não vê solução para melhorar o seu negócio em relação ao lucro.

7. O que acha que deve ser melhorado no seu negócio?

R: Talvez pagar menos imposto o que depende do país e outras obrigações.

8. Quais os conhecimentos / competências que sente que precisa aprender/ ou melhorar para gerir seu negócio?

R: Tem pouco conhecimento na área financeira, o que faz com que não consiga identificar os vários problemas decorridos no seu negócio. Gostaria de aprender mais sobre a área financeira.

9. Como controla as entradas e saídas de valores monetários?

R: No final do dia analisa o que foi vendido e compara com o dinheiro do caixa, controla as despesas pelo livro de cheque e pelas faturas/ recibos das compras.

A contabilista mensalmente recolhe a documentação financeira e faz a contabilidade, dando conhecimento da situação.

10. Tem algum programa informático específico para elaborar todos os controlos pertinentes para um bom funcionamento da sua empresa?

R: Não

3º Grupo

A) Mercado

1- Tipo de clientes

a) Faixa etária?

R: todas

b) Homens ou mulheres?

R: Ambos

c) Qual o tipo do trabalho de clientes?

R: Não respondeu

d) Qual a sua escolaridade?

R: Não respondeu

e) Onde moram?

R: Galinheiras

2- Interesses dos clientes

a) Que quantidades compram?

R: Serve cerca de 50 pratos ao almoço no restaurante, e 50 pratos de noite na pizzeria/ Churrascaria.

b) Com que frequência compram, os clientes são os mesmos todos os dias?

R: A maioria, no restaurante são os mesmos clientes. Na pizzeria/Churrascaria são diversificados.

c) O que leva as pessoas a ir ao restaurante?

a) O preço?

R: Nem por isso

b) A qualidade do serviço?

R: sim

c) O tempo de atendimento?

R: Sim

d) O atendimento, simpatia?

R: Sim

3- Onde estão os clientes?

a) Qual o tamanho do mercado?

R: Todo o bairro das Galinheiras.

b) Os clientes encontram o restaurante com facilidade?

R: Sim, mas apenas para os moradores, para pessoas que não conhecem o bairro acham que o restaurante é muito escondido, o nome do Restaurante não está bem visível, e não descreve que é um restaurante, tem apenas o nome.

c) É fácil ao acesso com transportes e estacionamento?

R: Relativamente aos Transportes é de fácil acesso, mas a localidade em si não facilita o estacionamento, visto que as ruas são apertadas e estreitas.

4- Concorrentes

Comparação dos concorrentes com o restaurante/ Pizzaria (Melhor, pior ou igual)

a) Qualidade do material empregado

b) Qualidade das instalações

c) Qualidade de atendimento

d) Preço

e) Localização

f) Condições de pagamento (pronto/ crédito)

g) Horário de abertura

h) Entrega ao domicilio

i) Teleatendimento /encomendas /reservas

Pode competir com os outros que já estão no local há mais tempo?

R: Não tem competição, porque não há outro restaurante na zona.

O que faz de diferente para tirar clientes aos outros restaurantes?

R: Não existe outro restaurante na zona.

Que mudança deve fazer para concorrer em pé de igualdade?

R: Pensa em melhorar e mudar o restaurante, mas não para concorrer.

5- Fornecedores

1- Que tipo de fornecedores tem (supermercado, merceária, macro)

R: Lusa ave (Frangos), todas as outras compras de comida são efetuadas no supermercado Recheio e as cervejas são fornecidas pela Sagres.

2- Que condições de pagamento lhe dão os fornecedores (prazo de pagamento)

R: Pago a pronto pagamento, mas os fornecedores abrem sempre exceção e não têm problemas em fazer créditos. Não tem dívidas aos fornecedores.

3- Qual é a velocidade de fornecimento, apartir da encomenda?

R: Dia seguinte após a encomenda efetuada pelo telefone.

6- Plano de marketing

1- Que tipo de promoção/ publicidade faz?

R: Planfletos

2- Meios de comercialização?

a) Só no restaurante?

R: Sim

b) Também ao domicilio?

R: Não

c) Tem serviço de cafetaria?

R: Sim

d) Tem serviços de pequenos almoços?

R: Sim

3- Localização dos restaurantes

a) Facilidade de acesso?

R: Somente para os moradores que já conhecem.

b) Proximidade dos clientes?

R: Sim

c) Volume de pessoas que afluem à zona?

R: Razoavel

d) Proximidade dos concorrentes?

R: Na Charneca, mas acha que em geral estão todos os restaurantes fracos em relação à obtenção de clientes.

e) Proximidade dos fornecedores?

R: Razoável

4- Arquitetura/ decoração dos restaurantes

R: Simples, poderia ter uma cor mais viva, apelativa e agradável.

5- Processo operacional

R: Restaurante: Recepção dos clientes, escolha do menu (prato de peixe ou prato de carne), cozinha, serviço, conta, pagamento.

Pizzaria/ Churrasqueira: Take away.

6- Necessidade de pessoal

a) Pessoal existente?

R: Três funcionários no restaurante e dois funcionários na pizzaria, para além de mim.

b) Acréscimo necessário?

R: não precisa.

7- Finanças

1- Investimento

a) Aquisição do local? Valor? Comprou e está a pagar ao banco

b) Compra de quotas de sociedade? Valor?

c) Maquinária?

d) Mobiliário?

e) Stock inicial?

f) Veículos?

g) Dinheiro para fundo de Maneio inicial?

h) Total do investimento inicial?

R: Comprou o restaurante por transferencia por quotas de uma sociedade.O investimento foi de 80.000 euros emprestados por um banco. Paga mensalmente cerca de 800 euros ao banco, e tem de pagar o empréstimo durante 15 anos. Já tem o restaurante há 3 anos

O investimento foi feito com capital próprio ou com empréstimo ou ambos?

R: ambos. Iniciou com capital próprio de 5.000 euros

Se foi com empréstimo qual é a prestação mensal que paga?

R: Cerca de 800 euros

2- Prazo de pagamento dos clientes

a) Todos a pronto?

R: sim

b) Alguns a pronto e alguns a crédito?

R: No início do negócio é que havia crédito.

3- Custo da matéria prima (comida e bebidas)?

R: Não respondeu.

4- Custo mensal com artigos para confeção da comida?

R: Não sabe.

5- Custo mensal com eletricidade, água, gás nos dois restaurantes?

R: Cerca de 1500 euros por mês.

6- Custo mensal com viatura (Prestação)?

R: Carro já pago.

7- Outras despesas com a viatura?

R: Não sei ao certo.

8- Custo mensal com combustível?

R: Não sei ao certo.

9- Custo mensal com comunicações

R: 75 euros mensais.

10- Custo mensal com pessoal

a) Salários 500/700 por trabalhador (média 600x 5)

b) Seguros?

R: Não sabe.

11- Custos mensais com material estragado

R: Não sabe.

12- Custos mensais com amortizações/ depreciações

R: Não sabe.

13- Quais os custos totais mensais

R: Não tem noção, a contabilista é que sabe.

14- Quais os custos mensais só com comida

R: Não tem noção.

15- Vendas

a) Valor diário das vendas?

- i. No restaurante cerca de 50 menus em média a 7,50 euros por menu.
- ii. Na pizzaria/ churrasqueira cerca de 50 take away em média 7,50 euros.

b) Número de clientes por dia?

- i. No restaurante em média 50
- ii. Na pizzaria em média 50

c) Vendas diárias de cafetaria?

R: cerca de 100euros

d) Empréstimos

a) Quantos juros paga mensalmente em relação aos empréstimos

R: Não sabe.

b) Quanto paga de prestações mensais em relação aos empréstimos

R: Cerca de 800 euros.

8- Análise estratégica

1- Pontos fortes- O que considera serem os pontos fortes do seu negócio?

- Atendimento
R: sim
- Preço competitivo
R: Sim
- Pessoal treinado e motivado
R: Motivado sim, Treinado não.
- Boa localização
R: sim
- Segurança na zona
R: sim

Proprietário é gerente e trabalhador

R: Sim

2- Pontos fracos e internos

- Pouca qualificação pessoal

R: Sim

- Falta de capital

R: Sim

- Falta de experiência no ramo

R: Não

- Elevados custos de operação (Renda, Pessoal)

R: Sim

3- Oportunidades dadas pelo exterior

- Existir crédito bancário

R: sim

- Crédito de fornecedores

R: sim

- Aumento de número de clientes

R: Não

- Subsídios públicos

R: não

4- Ameaças externas

- Impostos elevados

R: sim

- Poucos fornecedores

R:

- Escassez de mão de obra qualificada

R: Sim

- Insegurança na região

R: Não

5- Ameaça de entrada de novos concorrentes?

R: (Baixa ou Nula)

6- Poder negocial dos fornecedores?

R: Alto

7- Poder negocial dos clientes?

R: Médio

8- Rivalidade entre os concorrentes?

R: Nula

9- Produtos substitutos?

R: Nulo

10- Questões gerais

a) Qual o negócio que corre melhor Restaurante ou Pizzaria? Porquê?

R: Pizzaria porque pode apenas comprar menu e levar para casa sem bebida, e a maioria das pessoas vão á busca de jantar. Na pizzaria as despesas são muito menores, dando mais lucro.

b) Que auxilios precisava?

R: Muitos clientes.

3.1.3 Resumo das entrevistas

1.1 Tipo de clientes

Clientes de baixa renda, de todas as faixas etárias de sexo masculino e feminino que são moradores do bairro das Galinheiras, na qual são os consumidores / clientes do único restaurante existente na zona das Galinheiras.

1.2 Concorrência

No bairro onde está localizado o negócio em estudo não existem concorrentes, mais uma vantagem para o sucesso do negócio independentemente do tipo de clientes/ moradores do bairro.

1.3 Fornecedores

A empresária tem diferentes fornecedores que facilitam na entrega dos respetivos produtos, existe uma boa relação entre ambas as partes, diferentes modalidades de pagamento, mas a empresária prefere o pronto pagamento após a entrega da mercadoria.

1.4 Plano de Marketing

Em relação ao plano de marketing, a empresária divulga o seu negócio através de panfletos, prática preços acessíveis conforme as possibilidades dos clientes, o local onde está o negócio é de fácil acesso em relação aos transportes, mas de pouco acesso aos estacionamento. Não existe concorrência e existe uma razoável proximidade dos clientes e fornecedores. Qualidade do produto satisfatório, clientes específicos satisfeitos.

3.2 Análise estratégica

3.2.1 Análise SWOT

a) Pontos fracos:

Clientes específicos do bairro, pouca divulgação do negócio apenas feito por panfletos, Localização do negócio pouco visível para pessoas que desconhecem a zona, nome do estabelecimento pouco apelativo e desconhecido, fraca formação do pessoal.

b) Pontos fortes:

Preço competitivo, segurança na localidade, proprietária e gerente do negócio.

c) Oportunidades:

Têm facilidades por parte dos fornecedores e maior número de moradores da localidade, e facilidade no crédito bancário que permitiu o arranque do negócio.

d) Ameaças externas:

O que mais aflige a empresária são as alterações políticas e fiscais, como o aumento dos impostos,

3.2.2 Modelo das cinco forças

- a) Rivalidade: Não existe, pois não há concorrentes no bairro;
- b) Produtos substitutos: Não existe;
- c) Ameaças de entrada de concorrentes: Baixa;
- d) Poder negocial dos clientes: médio porque é o único restaurante do bairro;
- e) Poder negocial dos fornecedores: Alto- fixam o preço, porém existem alternativas;

3.3 Análise Financeira

Na entrevista não foram proporcionados todos os dados necessários para se efetuar uma análise financeira correta. Nomeadamente não disponibilizaram os balanços e demonstrações de resultados, o valor em dívida ao banco, e os juros mensais suportados, ainda que me tenham informado qual o valor da prestação mensal, também não foi fornecido o valor das compras mensais e outras despesas como, por exemplo, com a viatura de serviço.

Deste modo tive que recorrer ao BPI onde amavelmente me facultaram uma simulação de empréstimo de 80000 euros há 15 anos, simulação essa que me permitiu determinar qual o montante ainda em dívida e os juros pagos em 2012. Também tive que estimar outros valores não proporcionados na entrevista. Nomeadamente quanto ao custo das compras, informei-me junto a três restaurantes da Baixa de Lisboa que me disseram que o custo apenas da comida e das bebidas era de cerca de 19% do preço (Margem de 81% de lucro unitário).

Com esta informação foi-me possível calcular o custo das mercadorias vendidas conhecendo 19% dos valores das vendas.

Também foram estimados alguns gastos mensais, a valores considerados razoáveis face ao tipo de atividade.

Seguidamente apresentam-se os resultados da análise financeira efetuada, nomeadamente o balanço e a demonstração de Resultados de 2012, com valores estimados, bem como os indicadores financeiros calculados, após o que se fazem conclusões gerais sobre a situação do negócio em termos financeiros.

Nesta parte do trabalho recorri aos elementos aprendidos no curso bem como ao livro Análise Financeira (métodos e técnicas) da autoria do Professor João Carvalho da Neves do ISEG/ Universidade técnica de Lisboa. Deste modo:

3.3.1 Construção do mapa de receitas e despesas

Os dois quadros seguintes representam os cálculos efetuados com tais dados obtidos, seguindo-se a construção do mapa de receitas e despesas estimadas.

Tabela 3 - Previsão de vendas e compras

Previsão das Vendas Mensais (30 dias) com base no número e preço dos menus vendidos diariamente (Unidade: Euro)				
Vendas menus (100 menus por dia, a 7,5 euros cada)	22500		100	
Vendas cafetaria	3000	100/ d x 30		
		S/ IVA	IVA	
Vendas Totais	25500		20731,7	4768
Compras Cafetaria	554,7	S/ IVA	IVA	
Compras Restaurante	4160,0			
Compras Totais	4715		3833	882

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Simulação BPI

Com base em simulação do BPI- situação ao final do 3º ano de 15anos (Unidade: Euro)			
	2012		
	Valor	Capital	Juro
Prestação mensal	809	260	549
Prestação anual	9708		
Capital em divida inicial	74498		
Capital em dívida final	71252		
Capital pago	3246		
Juro pago em 2012	6462		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Despesas Fixas

Estrutura de Despesas mensais (Unidade: Euro)			Valor com IVA
Despesas Fixas			
	Prestação mensal ao banco		808
	Pessoal incluindo subsd férias e natal base: 5 pessoas X 600euros/mês (Informado)		3.500
	Rem. Gerente incluindo SF e SN (base: 1 500 mensais – estimado)		1.750
	Seg. Social empregados 0,235X salário		823
	Seg. Social gerente = 0,235 x salario		411
	Renda das instalações (Informado)		700
	Eletricidade, Gaz, água (Informado)		1.500
	Comunicações (Informado)		100
	Gastos com viatura (Estimado)		200
	Contabilista (Estimado)		120
	Outras (Estimado)		250
Total despesas	Fixas		10.162

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 - Despesas variáveis

Despesas variáveis (Unidade: Euro)		
	Compras Géneros- 0,19Vendas (valor típico. Info. de 3 restaur.)	3833
	IVA a entregar =IVA recebido das vendas - IVA pago da estrutura e compras	3887
Total		
despesas		
variáveis		7720

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7 - Receitas mensais

Receitas Mensais (Unidade: Euro)	
Receitas Mensais Restaurantes (100 menus diários a 7,5 euros)	22.500
Receitas Mensais Cafeteria	3.000
Receitas totais mensais	25.500
 Saldo mensal	 7.619
=Receitas-despesas	

Fonte: Elaboração Própria

3.3.2 Construção da Demonstração dos Resultados Estimados

Tabela 8 - Demonstração dos resultados 2012

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS 2012		Unidade:
Euro		
Proveitos	Operacionais (vendas sem IVA)	248.780
Custos		
Custos Operacionais		
Custos variáveis	(Compras liquidas de IVA - custos variáveis)	45997
Custos de estrutura	Desp. fixas c/ IVA não aplic. - empréstimo (capital)	86205
Custos de estrutura	Despesas fixas com IVA aplicável, excluídas de IVA	26040
	Custos com IVA a pagar	46640
	Amortizações anuais (80000/8)	10000
Total de Custos operacionais		224882
EBITDA: Res. antes de amortizações, enc. Finan. e imp.		33899
EBIT = EBITDA-amortizações= resultado operacional		33899
		0
Resultado financeiro = Custos financeiros		-6462
Resultado Extra Ordinário		0
Resultado antes imposto		40361
Impostos IRC = 0,265 RAI		10696
Resultado Líquido de 2012		29665

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - Resumo da Demonstração de Resultados

RESUMO		Euros
EBITDA	Res. Antes de Amortizações, Enc Fin e extraordinários e impostos	43899
Resultado Operacional	EBITDA- Amortizações	33899
Resultado Financeiro		-6462
Resultado Corrente		27437
Resultado Extraordinário		0
Resultado antes de impostos		40361
IRC		10696
Resultado liquido anual 2012		29665

Fonte : Elaboração própria

3.3.3 Construção do Balanço estimado no final de 2012

Tabela 10- Balanço Estimado 2012

Balanço Estimado no final de 2012 (Euros)		
Ativo		
	Imobilizado Liquido	50000
	Existências	471
	Dívidas de clientes	0
	Disponibilidades e aplicações financeiras Saldo de 2010 e 2011 + saldo 2012 sem pag IVA ,IRC,SS	130592
	Estimativa: Aplicações financeiras	0
	Disponibilidades - cerca de 1 Mês de despesas = 14000 + divida de IRC+IVA+SS = 28330	28330
	Total do Ativo	181063
Passivo		
	Divida ao Banco	71252,0
	Divida a fornecedores	0,0
	Divida de IVA - 1 mês	3886,7
	Divida de IRC 2012	10695,5
	Dividas à Segurança Social - 1 mês	1233,8
	Total do Passivo	87068
	Situação Liquida	93995
	Capital Social	5000
	Resultados de 2010 e 2011 estima-se iguais ao de 2012 (2x 29665)	59330
	Resultado de 2012	29665

Fonte: Elaboração própria

3.3.4 Indicadores Financeiros

1- Equilíbrio Financeiro

- a) Fundo de Maneio = (Ativo de curto prazo- passivo de curto prazo) = **127.176**
- b) Necessidade de fundo de maneo de exploração =(necessidade de exploração - recurso exploração) = (stock + divida de clientes + despesas de um mês) – (dividas de curto prazo a fornecedores e outros credores) = **24.000** margem de segurança de um mês.
- c) Estrutura de capitais (Cap próprio / Cap alheio) = **1,08** boa relação
- d) Estrutura de capitais (Cap próprio / Cap total) = **0,52** boa relação- equilibrio

2- Capacidade de Pagamento de Dividas

- a) Situação líquida = **9.3995**
- b) Divida / ativo = **0,48** com imobilizado a valores contabilisticos, diferente do valor de venda.
- c) Divida / disponibilidades = **0,67** capacidade de total pagamento das dividas apenas com disponibilidades, sem recurso a venda de imobilizado e existências.
- d) Liquidez = ativo de curto prazo / passivo de curto prazo = **8**
Comentário final: total capacidade de pagamento de dívidas.

3- Atividade

- a) Ponto de equilibrio da caixa e do resultado líquido: o ponto de equilibrio atinge-se com nível de produção tal que a caixa mensal seja zero e o resultado líquido anual

também zero respetivamente. Utilizando simulação em excell encontraram-se os seguintes valores para venda de menus, considerando sempre que as vendas diárias de cafetaria são 100 euros:

- i. Ponto de equilíbrio da caixa obtém-se com 55 menus diários e 100 euros de cafetaria.
- ii. Ponto de equilíbrio económico (resultado liquido = 0) obtém-se com 97 menus diários 100 euros de cafetaria.
- b) Prazo de recuperação de créditos / clientes = **0** recebe a pronto.
- c) Prazo de pagamento a fornecedores = **0** paga a pronto.

4- Rendibilidade

- a) Situação líquida = **93.995**
- b) Cash Flow = (Situação líquida + amortizações + CF investimento (0) + variação necessidade de fundo de maneio (0)) = **39.665**
- c) Margem bruta = (Vendas – custos das mercadorias vendidas) S / IVA = **20.2784**
- d) Margem bruta em relação às vendas = margem bruta / vendas S/ IVA = **82%**
- e) Rendibilidade do capital investido = resultado liquido / ativo = **16%**
- f) Rendibilidade do capital próprio = Resultado líquido / capital próprio no inicio do ano = **54%**
- g) Rendibilidade das vendas = resultado liquido / vendas S / IVA = **12%**
- h) Rendibilidade na otica do investimento inicial do proprietário = Situação líquida / investimento inicial = $93.955 / 5.000 =$ **19**

Comentário: Muito boa rendibilidade na ótica da empresa e do proprietário.

5- Distribuição dos proveitos de 2012

a) Salário do empresário	21000	8,4%
b) Melhoria da Situação Líquida : resultado Líquido	29665	11,9%
c) Proveitos Globais do empresário (Salário. + Res. Liq.)		20%
d) Salários dos Trabalhadores	42000	17%

e) Fornecedores	77513	31%
f) Banca	6462	3%
g) Estado: IVA, IRC, SS	72141	29%
Total	248780	100%

Comentários Finais

- a) Existem disponibilidades de cerca de 130.592 euros e dívidas de curto prazo (IVA, IRS e SS) cerca de 15.816. Entretanto as despesas mensais são de cerca de 25000 euros, resguardando uma margem de segurança de um mês de despesas (banco á ordem e caixa), restam cerca de 89.000 euros para aplicações financeiras de médio e longo prazo. Uma aplicação seria o pagamento antecipado de parte do empréstimo bancário (50.665- benefícios da empresária), pois é a situação em que a taxa de juro é mais alta, reduzindo-se os juros e prestação mensal, o resultado assim como a margem entre receitas e despesas mensais. Porém se tal for feito retira-se verba que pode ser necessária no futuro seja para qualquer emergência como acidente ou estragos impróprio dos bem como para a reposição do imobilizado. Nessa ocasião a banca poderá não conceder crédito. De recomendar manter um mês de encargos normais em depósitos á ordem e caixa, reservar uma verba de segurança de três meses previstos em poupança de curto prazo disponibilizável a qualquer momento e o restante em poupança de médio prazo.
- b) Solvabilidade: ativo / passivo - é de 0,53o que é muito bom. Quer dizer que as dívidas estão cobertas pelo ativo, a valores contabilísticos, mas é preciso realçar que o valor contabilístico do imobilizado não corresponde ao seu valor de venda em caso de necessidade.
- c) Resultado líquido / Vendas = 12%, o que é bom, atendendo que no início de atividade e a ter um mercado relativamente baixo e pobre. No mercado, com restaurantes já perfeitamente estabilizados, o rácio entre Resultado líquido e Vendas é da ordem dos 15%, os resultados do restaurante em estudo é muito afetado pelas amortizações e pagamento de dívida ao banco.
- d) EBITDA – resultado antes de amortizações, proveitos e custos financeiros e impostos: 43899 euros – 18% das vendas em termos de exploração a empresa é rentável.

- e) $\text{EBIT} = \text{Resultado operacional} = \text{EBITDA} - \text{amortizações} = 33.899 \text{ euros por mês} - 14\% \text{ vendas}$ o que é bom para uma empresa de pequena dimensão e ainda com pouco tempo de atividade que opera em mercado pequeno.
- f) Margem entre receitas e despesas mensais: 12% das vendas; a margem do mercado cerca de 15% a 20% segundo três restaurantes da baixa.
- g) A situação líquida da empresa é de cerca de 93995 euros, ainda que o imobilizado esteja a valores contabilísticos o que não quer dizer que seja o seu valor de mercado para efeito de venda. Esta situação líquida é boa.
- h) A empresa gera um Cash Flow anual líquido de cerca de 39665 euros o que é bom.
- i) Considerando a margem de receitas sobre despesas, EBITDA, a situação líquida e as disponibilidades pode-se concluir que a empresa é viável e poderá ainda aumentar a sua produção pois o restaurante tem capacidade para cerca de 80 pessoas e está com uma taxa de ocupação de cerca de 60%, ainda que se localize em bairro modesto. Porém não tem concorrência local.
- j) Em termos de ponto de equilíbrio, este é de 55 menus e take aways por dia e a empresa está a produzir e vender 100, ou seja, a operar a 45% acima do ponto de equilíbrio. Esta situação representa que existe uma boa margem de segurança para eventuais quebras de mercado. De realçar que a taxa de ocupação da sala é de cerca de 60%, o que significa capacidade de crescimento se houver mercado.
- k) Em 3 anos o capital inicialmente investido pela proprietária foi multiplicado por 19 vezes o que é muito bom. Com um investimento inicial de 5.000 euros, ao fim de três anos o proprietário detém uma situação líquida cerca de 93.995 euros.
- l) O empresário, considerando o aumento da situação líquida da sua empresa e seus salários beneficiou em 2012 cerca de 50.665 euros (salário do empresário+ resultados Líquido), 18% dos benefícios totais.

3.3.5 Análise Financeira- conclusões

- 1) Nestes 3 anos o empresário beneficiou cerca de 50.665 euros (salário do empresário+ resultados Líquido) considerando os salários recebidos e a valorização do capital próprio da empresa, o qual inicialmente era de 5.000 euros e passou a 93995.
- 2) A empresa é perfeitamente solvente, podendo mesmo pagar todas as dívidas recorrendo apenas às disponibilidades.
- 3) A empresa gere um Cash Flow anual de cerca de 39665 euros o que valoriza positivamente em termos de expectativas de cash flow futuros e consequente Val.
- 4) Em 2012 a rentabilidade do capital próprio foi de 54% o que é excelente.
- 5) O negócio é viável e rentável porém enfrenta risco de mercado, uma vez que se insere em zona de fracos recursos económicos e está a operar apenas a mais 45% do ponto de equilíbrio, o que é bom face às eventuais quebras de mercado nomeadamente na época de crise que se atravessa. Havendo mercado a empresa tem capacidade de expansão pois a ocupação do restaurante não é total, tem como grande vantagem competitiva, o facto de não haver concorrência na zona que se insere.

3.4 Resumo: Caraterização geral do negócio

Sob o ponto de vista estratégico, a empresa apresenta uma posição competitiva favorável, uma vez que não tem concorrência na sua zona de atuação, porém opera no mercado de poucos recursos financeiros.

Sob o ponto de vista financeiro o negócio parece ser viável e sustentável, apesar de ter amortizações e encargos financeiros elevados.

A empresa tem capacidade para honrar os seus compromissos, podendo mesmo, se o pretender liquidar completamente a dívida inicialmente contraída num banco.

A empresa opera a 3% acima do seu ponto de equilíbrio económico, o que representa uma margem de segurança apertada para eventualidades de quaisquer quebras de mercado.

Durante os três primeiros anos a empresa aumentou o seu capital próprio 19 vezes.

Na óptica do empresário, este beneficiou de 50.665 euros. Correspondentes a salários recebidos e ao aumento do capital próprio, ou seja cerca de 18% das vendas.

4. Conclusão do relatório do estágio

Durante o estágio tive a oportunidade de desenvolver diversas atividades como também conhecer melhor a realidade de alguns empresários e as maiores dificuldades que sentiram na criação e desenvolvimento dos seus negócios.

O estágio realizou-se no Centro de Desenvolvimento Comunitário da Ameixoeira, organismos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, e consistiu em duas fases principais.

Na primeira fase tomei conhecimento de um projeto específico – O Núcleo empreendedor LIGA-TE, implementado no local de estágio, com apoio do K´CIDADE (Programa de desenvolvimento urbano) tendo-se analisado a forma através da qual o tal projeto apoia as pessoas que pretendem tornar-se empresárias a tomarem decisões e darem os passos fundamentais para início da criação de um negócio.

Nesta fase aprendi, na prática, a trabalhar com a metodologia de preparação de um projeto de negócio.

A segunda fase consistiu na análise de um caso de sucesso, uma empresa constituída por dois pequenos restaurantes, cuja proprietária havia recebido apoio do projeto LIGA-TE.

Conheci a empresa e a sua proprietária e elaborei uma breve análise estratégica, de mercado e financeira da empresa, tendo verificado o sucesso, que tal projeto de negócio tem tido nos últimos três anos, ainda que com dificuldades.

Finalmente procedeu-se à análise de toda a informação recolhida e elaborou-se o presente relatório final de estágio com base nas atividades de estágio e nos ensinamentos teórico-práticos alcançados.

A concretização deste estágio foi uma experiência muito enriquecedora quer a nível pessoal quer a nível profissional, que me permitiu ter um primeiro contato com o mundo do trabalho. O estágio, conjuntamente com a elaboração do presente relatório final, constituiu uma forma de consolidar os conhecimentos adquiridos durante a parte curricular do mestrado.

A realização de um estágio, tendo por objeto a criação de um negócio revelou ser uma experiência muito gratificante, e apesar das exigências desta área, possibilitou-me entrar em contacto com diversas áreas de negócio e realidades empresariais distintas. Desta forma pude adquirir uma visão global do funcionamento de uma organização e fazer a ligação da teoria à

prática, enquadrando os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico na prática do dia-a-dia da gestão.

Bibliografia

Equipa Santa Casa da Misericórdia. (2004). *Projecto de Desenvolvimento comunitário da Ameixoeira- K´CIDADE*. Lisboa.

IAPMEI. (2003). *IAPMEI*. Acesso em 16 de 01 de 2013, disponível em http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7

Alcoforado, F. (1997). *Globalização*. São Paulo: Clemente Raphael Mahl.

Almeida, C. V. (2011). *Pessoas Grandes em Sítios Pequenos*. Lisboa: Santa Casa da Misericórdia.

Ameixoeira, C. d. (2010). Plano de ação . Lisboa.

Ameixoeira, C. d. (2011). Plano de ação . Lisboa.

Ameixoeira, C. d. (2009). Plano de ação 2009. Lisboa.

Ameixoeira, G. t. (2008). Plano de ação 2008. Lisboa.

Brás- dos-Santos, J. (2005). Evaluación del Desempeño de los trabajadores del Conocimiento y de los Intraempreendedores. *Tese* . Sevilla, Espanã: Universidad de Sevilla.

Brás-dos-Santos, J. (2009). La Evaluación del Desempeno de los trabajadores del Conocimiento y el Espiritu Emprendedor en la Administración Pública Portuguesa. Sevilla, Espanha: Universidade de Sevilla .

Cavalcante, J., & Coiado, R. *Guia do empreendedor- Gestão financeira*. Brasil: SEBRAE.

DOS SANTOS, C., & MARÇAL, P. (2007). *BALANÇO* . Portugal: INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA .

Educação, E. d. (Dezembro de 2006). Guia de Educação para o empreendedorismo. Lisboa: Ministério da Educação.

Finance, T. (10 de Março de 2010). *Think Finance*. Acesso em 13 de 01 de 2013, disponível em http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Demonstra%C3%A7%C3%A3o_de_resultados

IAMPEI. (14 de 01 de 2013). *IAMPEI*. Acesso em 16 de 01 de 2013, disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

Inovação, P. E. (11 de 05 de 2012). *Guia Prático do Empreendedor*. Acesso em 16 de 01 de 2013, disponível em <http://www.ei.gov.pt/files/institucional/5guiapraticoempreendedor.pdf>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Liking it to performance. *Academy of Management Review* , 21(1),135-172.

Marques, W. L. (2010). *Auditoria*. Brazil: 1ª edição.

Marques, W. L. (2010). *Contabilidade*. Brazil: 1ª Edição.

Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *journal of business venturing* , pp. 16,51-75.

Seixo, J. M. (2004). *Introdução á Organização Empresarial*. Lisboa: Edição Portugal.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). *Toward a Reconciliation of the Definition Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*,23,11-27.

Simões, A. (4 de FEV de 2006). *Folha do Alcino*. Acesso em 19 de 12 de 2012, disponível em <http://www.prof2000.pt/USERS/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm>

Vesper, K. H. (1980). *New Venture Strategies*. New York: Prentice Hall.

Fontes Consultadas:

Sharma, Pramodita & Chrisman, James J. (s.n.). DEFINING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: A REVIEW AND RECONCILIATION. Disponível em <http://www.sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/14.pdf>. Acesso em 24-01-13.

5. Anexos

5.1 Anexo 1– Estrutura de um plano de negócio

O plano de negócio deve conter os seguintes elementos:

1-Sumário Executivo

- 1.1Resumo dos principais aspetos do negócio
- 1.2Perfil profissional dos empreendedores
- 1.3Dados do empreendimento
- 1.4Designação da empresa
- 1.5Missão da empresa
- 1.6Setor de atividade
- 1.7Forma jurídica
- 1.8Capital social
- 1.9Fonte de recursos

2. Análise do Mercado

- 2.1Estudo dos clientes
- 2.2 Estudo dos concorrentes
- 2.3Estudo dos fornecedores

3. Plano de Marketing

- 3.1Principais produtos/ Serviços
- 3.2 Preço
- 3.3Estratégias promocionais
- 3.4Localização do negócio

4. Plano Operacional

- 4.1Layout
- 4.2Capacidade produtiva
- 4.3Processos Operacionais
- 4.4Necessidade pessoal

5. Plano Financeiro

- 5.1Investimentos fixos
- 5.2Investimentos fundo de maneio
- 5.3Investimento pré-operacional

- 5.4 Investimento total
- 5.5 Estimativa de vendas
- 5.6 Estimativa custo unitário dos produtos (matéria prima, subsidiárias, subcontrato)
- 5.7 Estimativa custos de estrutura
- 5.8 Estimativa custo com pessoal
- 5.9 Estimativa custo com amortizações e depreciações
- 5.10 Estimativa custos fixos
- 5.11 Estimativa proveitos resultados financeiros
- 5.12 Estimativa de resultados antes de impostos
- 5.13 Estimativa imposto
- 5.14 Estimativa resultado líquido
- 5.15 Demonstração de resultados

6. Avaliação Estratégica

- 6.1 Análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças)
- 6.2 Modelo das Cinco Forças (rivalidade no mercado, Poder negociador dos clientes, poder negociador dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, existência de produtos substitutos)

7. Avaliação plano negócio

- 7.1 Cash Flow
- 7.2 VAL
- 7.3 Payback period

8. Cenários

Preparar o plano para três cenários de vendas

Bom

Médio

Menos bom

5.2 Anexo 2- Elementos Fundamentais de Gestão Financeira de um pequeno negócio

Para uma empresa sobreviver e se manter num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas.

Para gerir com eficiência uma pequena empresa, será necessário dispor de alguns relatórios de controlo e indicadores financeiros, para que se faça o acompanhamento periódico do seu desempenho, tais como:

1- Relatórios de controlo:

- Controlo das Vendas
- Controlo dos custos fixos, variáveis e totais.
- Controlo da tesouraria
- Controlo das dívidas
- Controlo dos créditos concedidos
- Demonstração dos resultados
- Balanço patrimonial

2- Principais indicadores de desempenho financeiro:

- Rendibilidade das vendas
- Rendibilidade do negócio
- Liquidez
- Solvabilidade
- Margem de Contribuição unitária
- Ponto de Equilíbrio

3- Aspetos importantes

- Os valores correspondentes às vendas são independentes da forma de recebimento, ou seja, pronto ou a prazo.
- Os custos das vendas correspondem ao valor da aquisição da mercadoria vendida, independentemente do pagamento da mesma. Para tanto, torna-se necessário a cada venda realizada identificar o custo correspondente.
- O lucro bruto é a diferença entre o valor das vendas realizadas e o custo das mercadorias vendidas;
- A margem de contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis unitários. O montante da margem de contribuição total deverá ser superior os custos fixos e financeiros para gerar lucro;
- Os custos fixos são os gastos com a estrutura da empresa, necessários para o seu funcionamento, independentemente do volume de produção, por exemplo: contas de água, eletricidade, telefone, salários e encargos sociais, renda, viaturas, seguros etc., e ainda a provisão para depreciação de ativos (amortizações);
- Os custos financeiros são referentes aos juros pagos pela empresa, em virtude de empréstimos bancários.
- A diferença entre os proveitos e os custos da atividade económica, propriamente dita, ou seja, da produção da empresa chama-se Resultado operacional;
- A diferença entre os proveitos (Juros recebidos) e custos (Juros pagos) financeiros chama-se resultado financeiro;
- A soma dos resultados operacionais e financeiros chama-se resultado corrente;
- Ainda poderão existir proveitos e custos extraordinários, fora da atividade normal. A sua diferença chama-se Resultado extraordinário;
- O total dos resultados correntes e extraordinários chama-se resultados antes de imposto;
- Sobre o resultado antes de impostos incide o IRC- imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas;
- Após a dedução do imposto obtêm-se o resultado líquido;
- Somando as amortizações (Provisões para depreciação de ativos) ao resultado líquido obtêm-se o
Cash Flow (Fluxo de caixa);

- O resultado líquido quando positivo, revela que a empresa gerou lucro; pelo contrário, quando o resultado apurado for negativo, significa que a empresa encerrou o período com prejuízo;
- Diariamente é necessário efetuar o controlo de caixa ou seja registar as entradas e saídas de recursos financeiros.
- É absolutamente crucial fazer a previsão da evolução da tesouraria para o mês seguinte, ou seja, considerar os valores inicialmente existentes em caixa e disponíveis nos bancos e prever as entradas e saídas desse mês. Nas situações em que o saldo previsional seja negativo é necessário recorrer a crédito, seja dos fornecedores seja da banca. Para resolver esses problemas utilizam-se muito às contas de descoberto.

4- Principais indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são índices apurados com os valores da empresa, com o objetivo de auxiliar o empresário avaliar a situação económica e financeira num determinado momento, bem como comparar a sua evolução num determinado período.

O empresário, por meio dos indicadores financeiros, poderá tomar decisões de gestão, que permitirão corrigir os desvios que prejudiquem o desempenho dos negócios sob o ponto de vista financeiro.

Existe uma grande quantidade de indicadores financeiros, no entanto serão indicados os essenciais, para que o empresário de um pequeno negócio possa tomar as decisões adequadas.

- **Rendibilidade das vendas**

Esse indicador tem como objetivo demonstrar qual é o poder de ganho da empresa, e consiste em comparar o seu lucro líquido em relação ao seu montante de vendas.

Rendibilidade das Vendas: $\text{Resultado Líquido} / \text{Vendas}$

- **Rendibilidade do negócio/ empresa**

Todo e qualquer empresário, independentemente do ramo de atividade empresarial, quando investe os seus recursos financeiros num negócio, tem uma expectativa de obter um retorno o mais rápido possível dos seus investimentos.

O indicador rentabilidade do negócio tem a finalidade de demonstrar para o empresário qual é o retorno obtido do capital investido na empresa.

Outro detalhe importante com relação à rentabilidade dos negócios é que existem dois pontos de vista sobre essa questão, ou seja, podemos determinar a rentabilidade da empresa, como a rentabilidade do investimento feito pelos proprietários do negócio (Rentabilidade do capital próprio) e também rentabilidade da empresa no seu todo (Rentabilidade do capital próprio e alheio ou seja rentabilidade do ativo)

- **Rentabilidade do capital próprio:** resultado líquido do exercício/ capital próprio no início do exercício;
- **Rentabilidade do ativo da empresa:** resultado líquido/ ativo
- **Estrutura de capitais**

A estrutura de capitais representa a proporção de capital próprio e de capital alheio que financia a empresa.

- **Solvabilidade - Nível de endividamento da empresa**

A finalidade desse indicador é demonstrar qual é a dependência da empresa com relação aos recursos proporcionados por terceiros- credores.

Quanto mais a empresa depende de recursos de terceiros, quer dizer de bancos e fornecedores, maior são os custos financeiros e quando o endividamento da empresa é muito elevado isso poderá provocar situações muito complicadas.

Portanto, o cálculo e o acompanhamento desse indicador são de grande importância para o proprietário e gestores do negócio.

$$\text{Solvabilidade} = \text{Total do Passivo} / \text{Total do Ativo}$$

Quando o índice ultrapassa os 50% significa que a empresa tem mais recursos financeiros de terceiros investidos nela do que recursos próprios.

- **Liquidez Geral ou Solvabilidade de curto prazo**

Designa-se por **liquidez geral**, o indicador que revela se a empresa tem condições de honrar os seus compromissos de curto prazo assumidos com terceiros, em dia.

$$\text{Liquidez} = (\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} + \text{stocks}) / \text{Total do Passivo de curto prazo}$$

Os stocks demoram mais tempo para se transformar em dinheiro, ou seja, a empresa precisa vender suas mercadorias, e esperar algum tempo para receber dos seus clientes. Por outro lado, as Contas a Receber apresenta maior liquidez, pois se pode transformar mais rapidamente que os inventários em dinheiro. Por essa razão, quando os stocks possuírem valores significativos, a empresa poderá adotar outro procedimento para calcular o seu poder de pagamento. Nesse caso, a empresa deverá calcular sua liquidez sem considerar os stocks, ou seja, a sua **liquidez reduzida**, $(\text{Disponível} + \text{contas a receber} / \text{passivo de curto prazo})$.

- **Fundo de Maneio**

Fundo de Maneio são os recursos de que a empresa dispõe para manter a sua atividade quotidiana e pagar as dívidas de curto prazo. É o excedente entre o ativo de curto prazo e o passivo de curto prazo, ou seja, as existências acrescidas das contas a receber de clientes e outros devedores e ainda das disponibilidades subtraídas das dívidas a fornecedores e outros credores de curto prazo.

- **Necessidade de Fundo de Maneio**

São as necessidades cíclicas de exploração – os recursos cíclicos de exploração

- **Margem de contribuição**

A margem de contribuição é definida pela diferença entre o preço de venda de um produto e o respetivo custo variável (custo da mercadoria e outros custos variáveis).

- **Ponto de Equilíbrio**

Todas as empresas necessitam de um certo montante de vendas para cobrir todos os seus custos, para não terem prejuízo.

Portanto, quando as vendas se igualam com os custos e os custos totais, dizemos que a empresa se encontra no Ponto de Equilíbrio. Neste ponto, a empresa não tem lucro nem prejuízo.

Ponto de equilíbrio, em unidades de produção é calculado dividindo os custos fixos pela diferença entre o preço e o custo variável unitário.

O ponto de equilíbrio em volume de vendas é dado pelo ponto de equilíbrio em unidades de produção multiplicado pelo preço.

- **Cash Flow**

É calculado somando a situação líquida, as amortizações, os cash flow de investimento e a variação das necessidades de fundo de manuseio.

5- Sugestões para manter uma boa Gestão Financeira de um pequeno negócio:

- Elaborar e manter atualizados os relatórios contabilísticos;
- Acompanhar periodicamente os indicadores financeiros;
- Manter os inventários em níveis compatíveis com os volumes de vendas;
- Evitar os excessos de compras;
- Evitar sempre que possível o desconto de letras, evitando assim das despesas financeiras;
- Manter um controle permanente das despesas fixas, procurar mantê-las compatíveis com a capacidade da empresa;
- Pedir orientações ao contabilista sobre o melhor enquadramento tributário da sua empresa, visando reduzir a carga tributária;
- Adotar políticas de formação de preços de venda, que mantenham a empresa competitiva, porém pensando sempre na rentabilidade do negócio;
- Sempre que fizer publicidade, analisar a relação custo/benefício provável para os negócios da empresa;

5.3 Anexo 3 - Balanço e Demonstração de Resultados

O balanço e a demonstração de resultados são dois documentos contabilísticos essenciais para a gestão de uma empresa. A estrutura do mesmo é seguidamente apresentada.

Balanço

O Balanço é um instrumento contabilístico que mostra a situação económico-financeiro da empresa. Com o Balanço é possível estabelecer comparações claras relativamente, aos competidores mais diretos e a objetivos pré-definidos; detectar eventuais desvios entre o desempenho estimado e o real, e ainda pode servir de base a projecções sobre o seu desempenho futuro.

O Balanço representa a situação patrimonial da empresa (activos, dívida e capital) num determinado momento de tempo. O Balanço está dividido em três partes ou categorias fundamentais: activo, passivo e capital próprio. O activo pode ser definido como tudo aquilo que a empresa possui e que é susceptível de ser avaliado em dinheiro: disponibilidades (dinheiro em numerário, depósitos bancários e títulos negociáveis), créditos sobre clientes, stocks de mercadorias, equipamentos, instalações, etc.

O passivo é o conjunto de fundos obtidos externamente pela empresa, que pode ser através de empréstimos ou de diferimento de pagamentos (aos fornecedores, ao Estado, etc.). O capital próprio, que corresponde ao capital pertencente aos sócios. Ou seja, representa o valor do investimento realizado pelos proprietários adicionado dos lucros (ou deduzido de eventuais prejuízos) obtidos ao longo dos exercícios passados e do exercício corrente. Existe uma relação fundamental que tem que verificar-se obrigatoriamente no Balanço:

$$\text{Activo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$$

Esta expressão constitui o princípio básico da contabilidade, segundo o qual a aquisição do património da empresa (activo) tem que ser financiada por capitais dos sócios (capital próprio) ou por capitais alheios (passivo). Um outro aspecto fundamental é a relação entre activo circulante e passivo de curto prazo (ou exigível num prazo inferior a um ano). Se o primeiro for superior ao segundo, a empresa evidencia capacidade para satisfazer os seus compromissos de curto prazo. Caso contrário, é provável que a empresa se veja forçada a recorrer a empréstimos para saldar as suas dívidas mais imediatas.

O Balanço é um documento de base financeira, documento contabilístico que expressa a situação patrimonial de uma empresa, em determinada data. O conjunto de bens e direitos constitui o activo e de obrigações que constitui o passivo, ou pode ser considerado simplesmente o inventário do conjunto de activos e das dívidas da empresa numa determinada data.

A partir do Balanço de uma empresa podem-se retirar três ideias fundamentais: A comparação entre o Activo e o Passivo, evidenciando o Capital Próprio Um conjunto de contas, com valores de sinal contrário, em equilíbrio Um mapa ou documento em que se representa aquela comparação e o equilíbrio de contas.

Podemos evidenciar as seguintes ópticas: Para os juristas o Balanço representa a situação patrimonial da empresa em determinado momento. Na perspectiva contabilística, o Balanço expressa a situação económica e financeira derivada dos fluxos económicos, financeiros induzidos e financeiros autónomos, numa determinada data. Tendo por base a regra ditada pela lei. Para os economistas o Balanço representa a estrutura da empresa em determinado momento, é a visão estática e financeira. Nesta óptica, o Balanço é uma síntese das origens e das aplicações de fundos postos à disposição da empresa. Balanço é uma síntese das origens e das aplicações de fundos postos à disposição da empresa. (DOS SANTOS & MARÇAL, 2007).

Demonstração de resultados

A demonstração de resultados tem como objectivo mostrar como variou a situação patrimonial de uma empresa durante um período de tempo (um dia, um trimestre, um semestre, um ano), ou seja, o modo como decorreu a actividade da empresa. Também permite estabelecer comparações quantitativas relativamente ao passado, à concorrência directa, detectar eventuais desvios entre o desempenho esperado e o real e fazer projeções sobre o futuro desempenho da empresa, ou seja, verificar se a empresa esta a ter benefícios. (Finance, 2010)

A demonstração de resultados é baseada na diferença de proveitos pelos custos, ao longo de determinado período de tempo (trimestres, semestre ou ano) e o resultado desta diferença é:

$$\text{Proveitos} - \text{Custos} = \text{Resultados}$$

A demonstração de resultados pode ser feita por natureza ou por funções, sendo que estes se encontram explicados em (Finance, 2010).

Composições da demonstração de resultados

Resultado Operacional. É o resultado gerado pela atividade principal da empresa que é calculado pela diferença entre os Proveitos Operacionais (vendas, prestação de serviços, outros proveitos operacionais) e os Custos Operacionais (compra de mercadorias e matérias-primas, salários e encargos, custos gerais de produção e amortização do imobilizado).

Resultado Financeiro. É apurado pela diferença entre Custos e Perdas e Proveitos e Ganhos, ambos de natureza essencialmente financeira (juros suportados e obtidos, ganhos e perdas de empresa do grupo ou associadas, amortizações e rendimentos de imóveis, provisões e rendimentos de aplicações financeiras, diferenças de câmbio favoráveis e desfavoráveis, descontos de pronto pagamento obtidos e concedidos, etc).

Resultado Extraordinário. Diz respeito à diferença apurada entre Custos e Perdas e Proveitos e Ganhos, com respeito a valores meramente ocasionais ou eventuais. Exatamente por esse carácter pontual e inesperado interessa ser um resultado tratado em separado já que em regra é imprevisível. (Finance, 2010)

5.4 Anexo 4- Calendário de realização

O estágio realizou-se de 30 de Novembro de 2012 até 28 de fevereiro de 2013 e consistiu em três fases principais:

- 1- “Descrição do “estabelecimento acolhedor e do projeto” Núcleo Empreendedor LIGA-TE”;
- 2- Análise de um caso de um pequeno negócio- Dois restaurantes;
- 3- Pesquisa bibliográfica e preparação do relatório.

Tabela - 11 Calendário das atividades realizadas

Datas	Reuniões	Liga-te	Pesquisas/ Relatório
30-11-2012 a 04-12-2012	x		
05-12-2012 a 04-01-2013		x	
05-01-2013 a 16-01-2013			x
17-01-2013		x	
18-01-2013 a 28-02-2013			x

Fonte: Elaboração própria