

Empreendedorismo

Origem: século XVII, em França

empreendedor é uma pessoa que recebe comissão de pessoa com fundos para investir (investidores) num projecto.

→ É uma pessoa que combina factores de produção de forma inovadora para gerar valor económico.

→ É recompensado através do rendimento económico gerado enquanto retorno pelo risco assumido.



Processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas.

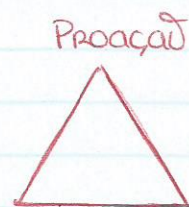
Dimensões do empreendedor (Gartner)

① Gestor, desenvolve uma actividade composta por tarefas específicas.

inovação

• na perspectiva de um dado mercado

• combinação única de recursos



• de não aceitação pelo mercado

② Agente económico, gera alterações nos sistemas económicos

③ Indivíduo, dotado de características pessoais, psicológicas e personalidade própria.



Perspetivas sobre o empreendedor

1. Gestã

2. Económica

3. Psicológica

} cumpre uma função económica desempenhando um conjunto de acções diferenciadas segundo o seu estilo pessoal.

1. O Empreendedor como gestor

- identifica oportunidades de negócio
- fundador / Proprietário de novas empresas
- introdutor de inovações no mercado
- aplicador de conhecimentos e experiências
- Líder de uma organização

2. Como Agente de Alterações Económicas

- Combinador de fatores de produção
- Tomador de riscos
- Gestor de eficiência de mercado
- Maximização de retorno dos investidores
- Processador de informação de mercado

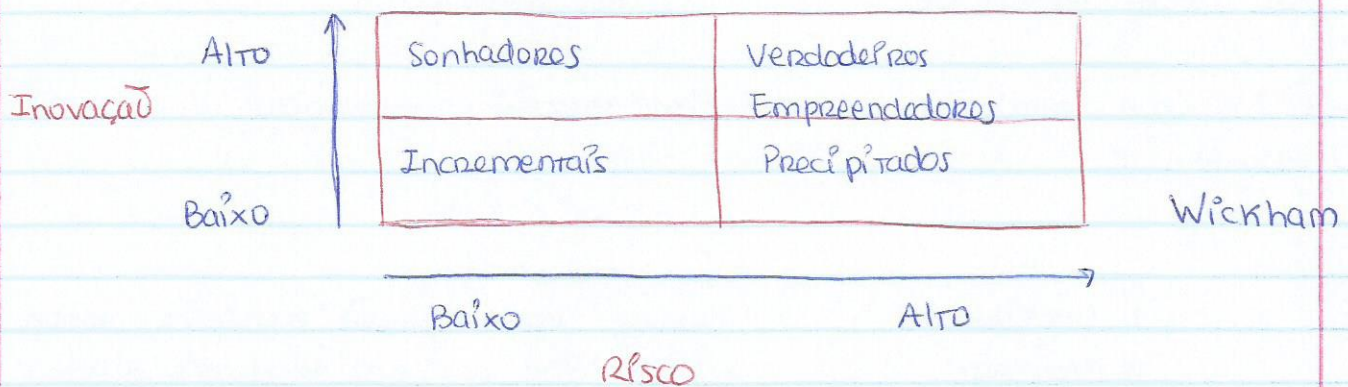
3. Como Pessoa

- Desajustado social
 - Tipo de personalidade
 - Traços de Personalidade
 - Modelos de desenvolvimento pessoal
- a existência ou não de uma personalidade empreendedora que predispõe ao sucesso empresarial é um tema controverso.

O Governo como empreendedor e inovador

- desempenha um papel muito importante no sistema económico na generalidade dos países de economia de mercado.
- pode desempenhar um papel empreendedor, através da facilitação do aparecimento de inovações ⇒ medidas de política económica

Empreendedores, risco e inovação



Inovação é uma combinação de:

- novos tipos de produtos ou serviços
- novos benefícios para o consumidor
- novas formas de distribuição
- novas formas de comercialização

Negócio Empreendedor

* Definição de objetivos de longo-prazo

- desempenho financeiro
- crescimento
- quota de mercado
- posição competitiva

→ tem de ter potencial de crescimento, de forma a ter impacto relevante no mercado de atuação.

Personalidade Empreendedora

① Teorias da função empreendedora

- Clássica : empreendedor = não empreendedor todas as pessoas são
- Schumpeteriana : empreendedor = inovador
- Estruturalista : empreendedor = estratégia
- Visão baseada nos recursos : empreendedor = líder humanista

② Teorias da personalidade

- Fenomenológica
- Psico-analítica
- Bio-determinada
- Educacional
- Evolutiva
- Cognitiva

③ Pragmatismo teórico

- Teorias descritivas : correlação entre personalidade e desempenho
- Teorias normativas : os empreendedores com uma personalidade específica terão um desempenho específico
- Teorias prescritivas : os empreendedores que perseguem um dado desempenho devem adotar uma dada personalidade.

Opção empreendedora : o que determina a disponibilidade de empreendedores?

- ① Pull factors, que promovem o empreendedorismo como opção positiva.

② Push factors, que retiram pessoas do mercado de trabalho convencional

ex: desemprego, insegurança, liberdade limitada

③ Fatores de inibição, que desencorajam a opção empreendedora

ex: dificuldade de obtenção de capital, elevado risco da envolvente

Quem se torna empreendedor?

- na ausência de características inatas, é preciso identificar um conjunto de histórias de vida que o encorajam:

- o inventor
- o gestor não realizado
- o jovem profissional
- o gestor dispensado
- os excluídos

↓

- personal achiever: quer vencer. Trabalhador e dedicado.
- super-vendedor: capacidade de entender a necessidade do cliente
- verdadeiro gestor: aplica capacidades de gestão
- gerador da ideia: possui uma inovação.

Existe uma correlação positiva entre a taxa de crescimento do PIB per capita e a taxa de natalidade das empresas.

Fatores de insucesso

- curto período de estudo
- falta de cuidados na composição da gama de produtos
- capital inicial baixo
- ausência de pesquisa de mercado
- ausência de plano de negócio

• falhas de gestão da área financeira

- falta de planeamento financeiro
- falta de controlo financeiro
- falta de capital próprio
- excesso de imobilizado

falhas de gestão na área de marketing

- erros estratégicos de targeting e posicionamento
- mixe de marketing desadequado
- falta de previsão de vendas
- gestão pouco centrada no cliente

falhas de gestão na área de RH

- falta de profissionais qualificados e motivados
- falta de formação e de especialização
- falta de monitorização da produtividade

falhas de gestão na área administrativa

- falta de aconselhamento
- centralização do poder
- inexistência de informação de gestão
- falta de adaptação às mudanças / crescimento

O Processo Empreendedor

① Identificação da Oportunidade : determinação do sucesso futuro

- lacuna no mercado
- necessidade não-satisfeita
- criar uma necessidade
- problema por resolver

↳ conjunto de circunstâncias favoráveis que criam uma abertura, uma necessidade de um novo conceito de negócio.

Fontes de oportunidade

- mudança de processos
- mudanças na legislação ex: cigarros eletrónicos
- mudanças sociais ex: emancipação da mulher
- incongruências
- emergência de novos segmentos

Avaliação da oportunidade

- se está ou não direccionada para o mercado correto

↓ conceito BoP:

- na base da pirâmide estão pessoas que vivem com 2 dólares diários ⇒ cada vez mais gente nesse grupo
- é um mercado maior
- o mercado tem de ser suficientemente grande : quantificar
- o mercado tem de estar infeliz com a oferta existente
- a existência e acesso a canais de abastecimento e distribuição → sucesso da Amazon assenta aqui?
- existência da tecnologia e custo tecnológico da produção
- identificação da concorrência (atual e potencial)
- existência de regulamentação ou legislação específica
- condições económicas da envolvente : poder

(2) Desenvolvimento do conceito de Negócio

→ não generalizar : um conceito de negócio não se aplica a todas as pessoas de um segmento.

→ oportunidade : gera vários conceitos de negócio que podem não ser inovadores por si só. Se os juntarmos pode ser.



o que que não existe e faz imensa falta?

- deve ser único no seu mercado específico
- deve ser abrangente : atingir todo o mercado -alvo
 - ↓ através do mix do produto: price, place, product, promotion
- consistente a nível do mix
- exequível
- sustentável



↓ particulares:

- nome (marca)
- logo

③ Determinação dos recursos necessários

1. Recursos necessários : quem produza
quem vende
quem gere

- a importância de cada recurso depende do tipo de negócio

2. Recursos financeiros

4. data centers

3. espaços físicos : sede, armazéns

5. canais de abastecimento e de distribuição

6. recursos tecnológicos : sistemas de informação, equipamentos de automatização e robotização, segurança física e informática.

7. Equipamentos : mesas, cadeiras

8. know-how : necessidades de conhecimento
adquiri-lo externamente e internalizá-lo

9. Capital Social/Relacional : toda a rede de contactos que pode auxiliar na criação de negócios

④ Aquisição de recursos

- Capital Financeiro
- Capital Humano
- Capital Relacional



- não depende só de nós
- é propriedade conjunta das duas partes
- dependente do interesse das duas partes

⇒ Mapear a nossa rede : pode ajudar-nos a adquirir certos recursos.

O que a rede nos traz:

- legitimidade (licença para operar)
- protecção da concorrência e da volatilidade de mercado
- empowerment \Rightarrow acesso a recursos que de outra forma não teria
- previsibilidade
- alargamento do campo de acção (chegar \oplus longe mais facilmente)

\rightarrow a rede relacional só pode ser analisada quantitativa-mente.

\rightarrow qualitativamente é difícil, porque os contactos podem ser fracos.

Gestão do tempo \Rightarrow o tempo que dedico a uma pessoa não o dedico a outra custo de oportunidade
 \downarrow
por isso deve-se cortar a parte da rede que me dá informação redundante.

Relação de LP \Rightarrow confiança na reciprocidade

- como é preciso gerir o tempo, tenho de definir critérios de optimização da rede:

- eficiência: mínimo de inputs, máximo de outputs
- eficácia: quão bem nós escolhemos os nossos contactos

\downarrow

- contactos primários: os que estão directamente ligados a mim, à distância de um telefonema.
- contactos brokers: alguém que nos leva a outro contacto secundário - "intermediário"

\downarrow

objectivo: trazer contacto secundário para primário.

5) Implementação e Gestão do Negócio →

Money
Men
Management
Magic

→ Modelo de Negócio : Modelo Canvas
↳ ferramenta para definir o modelo de negócio

exemplo Nespresso

Strategic Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
fabricante máquinas	fabricação patente cartão fidelização	café em casa, como na rua	cartão de fidelização	em casa no trabalho
	Key Resources Publicidade Fabricação Distribuição		Distribution Channels net, loja correio telefone	
Cost Publicidade (MKT) Fabricação Distribuição			Revenues cápsulas máquinas de café	

→ Estrutura de Negócio

- flat : menos hierarquias
mais e melhor comunicação
mais flexibilidade e polivalência

→ Estratégica

- Definição de missão, visão e valores → impostos pelo líder

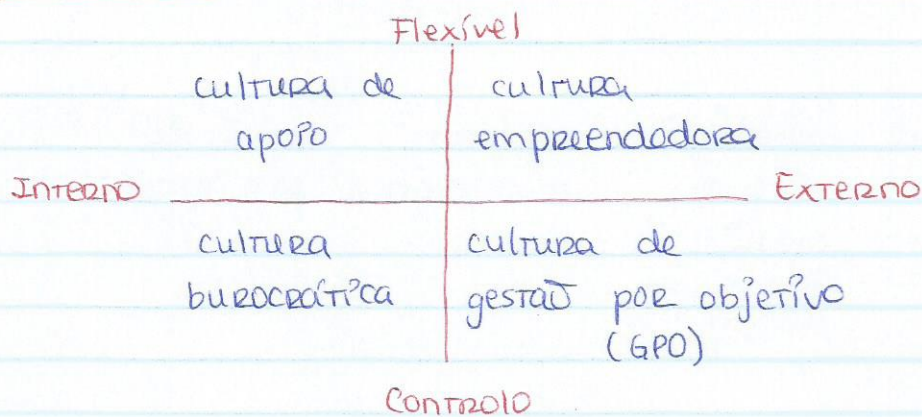
→ Recursos Humanos

- Recrutamento e seleção : com base nos seus valores e competências chave

↳ proatividade, inovadoras (criativas) que aceitam risco moderado
auto-motivadas

- Formação
- Avaliação de Desempenho : por projetos (objetivos)
- Remunerações : componente mista (fixo + variável)
- Carreiras : não existe gestão de carreira numa organização empreendedora.

Modelo de Quinn



→ LUCRO

- 3 opções {
- Económica (Receitas - Custos)
 - Financeira (Receitas - Despesas)
 - Monetária (Recebimentos - Pagamentos)



+ 1 opção para empreendedorismo : Investimento x ROI (Return on Investment)

⑥ Estratégia de Saída "colher os frutos"

• é uma forma de lidar com o crescimento da empresa

perspetiva pessimista

perspetiva otimista

- liquidar os ativos (obter algum retorno)

- licenciamento
- franchising
- internacionalizar
- venda
- fusão / aquisição
- integração vertical
- diversificação / especializar
- upgrade

muitas vezes, a estratégia pode resultar na identificação de uma nova oportunidade (fase 1)



Empreendedorismo

- ↳ criação de empresas
- ↳ expansão de empresas (intra - empreendedorismo)

fatores infraestruturais

- que influenciam o tipo de esforço empreendedor

- cultura
- ensino/educação
- mão-de-obra
- sociedade
- política e sistema fiscal
- justiça
- tecnologia
- estabilidade política
- localização
- relações económicas com outros países
- acessibilidades
- acesso a recursos naturais



Fatores que influenciam o ecossistema empreendedor

- queremos sempre criar condições para o estimular, para no fim, aumentar o PIB.

Entrepreneur → Alguém que está entre o Mercado e o Estado.

Visão dos Economistas

(1) 1725 - Richard Cantillon: define empreendedor como alguém (período pré-revolução francesa) que assume riscos



• riscos da pp atividade: aceder a bens e recursos, era tudo feito de barro, etc

(2) 1844 Jean Baptiste Say: empreendedor coordena recursos produtivos (pós revolução francesa e início da revolução industrial)

↳ trabalho (Labor)

↳ surge a noção de que os recursos são escassos

③ 1871 Carl Menger → empreendedor antevê necessidades futuras (massificação da rev. industrial)
↳ proatividade
↳ indústria não se deve preocupar só com satisfação das necessidades imediatas

④ 1921 Frank Knight → capacidade de lidar com a incerteza (pós 1ª guerra, início da grande crise dos anos 20)
↳ fatores de estabilidade eram frágeis
↳ flexibilidade é importante

⑤ 1934 Joseph Schumpeter → destruição criativa/criadora
↳ conceito de inovação

O desenvolvimento da economia acontece através da destruição criativa (inovação), que provoca saltos qualitativos: ação tomada essencialmente pelo setor privado.

↳ vem contrariar John Keynes, que defende que o desenvolvimento só se consegue através do envolvimento público.

⑥ 1949 Ludwig Von Mises → Tomador de decisões
↳ paralelismo entre atividade empreendedora e a do gestor

⑦ 1973 Israel Kirzner → Explora desequilíbrios existentes numa dada economia.
(crise do choque do petróleo - aumento dos preços)
↳ identificação de oportunidades

⑧ 1982 Mark Casson → Decisor criterioso sobre recursos escassos (ainda como consequência da crise petrolífera)
↳ altura onde surge tentativa de descobrir formas alternativas de sustentação energética.

⑨ 1985 Peter Drucker → Assume riscos calculados.

⇒ Todas estas perspetivas têm efeito cumulativo, ou seja, não se destroem umas às outras mas sim todas elas definem o perfil empreendedor, através da visão dos economistas.

Visão dos Sociólogos / Psicólogos (ciências sociais)

- ① 1961 David McClelland → necessidades de auto realização
 - através da Teoria de Maslow
 - esquece os patamares de baixo e fica só com Affiliation ; Power ; Achievement

- ② 1966 J. B. Rotter → locus de controlo (atribuição causal)
 - ↳ interno: empreendedor atribui o que acontece a causas internas
 - ↳ externas: empreendedor tenta sempre assumir controlo ⇒ dos fatores externos

- ③ 1985 Sexton e Bowman → Tolerância da ambiguidade
 - Capacidades de tolerar sentimentos adversos → conseguir ultrapassar a incerteza e a "montanha-russa"

- ④ 1986 A. Bandura → Auto-eficácia
 - Capacidade que eu tenho de alterar a própria envolvente (ex: Microsoft)

- ⑤ 1992 Ronald Burt → Empreendedor é construtor de redes (relacional)
 - Característica importante do domínio das ciências sociais

⇒ Processo é cumulativo.

—"

 - * Criar valor: combinação de MP e recursos operacionais, pessoas e capital. → Inovação: criar uma combinação única.
 - * Risco, ambiguidade e incerteza:
 - é o investidor que acaba por tomar o risco, e não o empreendedor.
 - mas o empreendedor é que faz gestão do risco, tomando decisões em contexto de incerteza e ambiguidade.
 - assim transformam a incerteza (ignorância) e em risco,

A Estratégia para o Projeto

→ Conteúdo Estratégico

1. Domínio Produto - Mercado : estratégias genéricas de entrada no mercado
 - enfocada
 - diversidade de produto para um segmento definido
 - diversidade de cliente/mercado mas gama reduzida
 - adjacente : vasta gama de produtos para vasta gama de segmentos, mas que se relacionam.
 - diversificado não adjacente :

2. Abordagem competitiva : como atrair clientes através da criação de valor não oferecida como? estratégia de diferenciação ← pelos concorrentes.

⇒ passo 1 e 2 são interativos : 2 depende do 1

Business Plan : é um investimento no projeto

- Planeamento e Performance
 - Ferramenta de análise, síntese, comunicação e incentivo à acção.
-
- Missão - Objectivos-chave - Caracterização do Mercado
 - Caracterização da Estratégia (4 P's e networking)
 - Projeções financeiras - RIT



Estruturar o Business Plan segundo a Pirâmide de Barbara Mintz.

- considerar apenas uma mensagem (chave)
- ordenar a informação de forma hierárquica.

- ⇒ BP pode aumentar (em vez de restringir) a flexibilidade se:
- focus nos fins e não nos meios
 - modelizar cenários
 - deixar espaço para aprendizagem

A Organização empreendedora

Mecanismos de controlo:
acção dirigida
rotinas e procedimentos
estratégia organizacional
cultura organizacional
visão transmitida

Organização extendida



utiliza recursos de outras, da sua network, para atingir os seus objetivos.

Organização agregadora



existe com o intuito de agregar a atividade de outras empresas, e não tanto para desenvolver acções

Visão empreendedora → fotografia do novo mundo

Missão empreendedora → definir a razão de ser do projeto, o que pretende atingir e como.

Estratégia → deliberada / planeada ou emergente

Recursos no projeto empreendedor

Há 3 tipos de recursos: financeiros, humanos e operacionais



projeto inovador ~~assenta~~ assenta numa combinação única destes recursos.

→ gerar maior retorno dos seus recursos, combinando-os de forma inovadora, terá maior capacidade de aceder a melhores recursos e assim sucessivamente.

• o investimento em recursos operacionais deve ser efectuado com base na procura esperada para o projeto → mas assegurar flexibilidade

• As pessoas são o recurso chave no sucesso do projeto

Vantagem Competitiva

- recurso aporta valor para os clientes
- esse recurso é único
- difícil de imitar

→ Um ~~na~~ negócio tem de gerar mais valor do que os seus concorrentes.

- Ponderar retorno com base no custo de oportunidade e no risco.
- O custo incorrido também considera o custo de oportunidade.
- Investidores avaliam o risco para determinar o retorno pretendido.
↳ investidor tem de não encontrar melhor retorno, a aquele nível de risco.

(Raciocínio aplica-se a todos os stakeholders)

Facilidade de troca	Alta	Commodities	Recursos comercializáveis
	Baixa	Recursos imitáveis	Recursos competitivos
		Alta	Baixa
		Facilidade de imitação	

Fornes de capital de investimento

- Pessoal (risco alto aceite, baixo investimento)
- Private Equity (aceite risco alto, baixo ")
- Business Angels (" " " , médio ")
- Capital de risco (" " " , alto ")
- Banca de investimento (risco aceite médio, investimento médio a alto)
- Empréstimos bancários (nível de risco aceite baixo, investimento baixo)

Processo de investimento: como é que os financiadores seleccionam os projetos?

- Fase 1: geração do deal
- Fase 2: deal screening
- Fase 3: avaliação do deal
- Fase 4: estruturação do deal
- Fase 5: atividade pós-investimento

Teoria dos jogos

Resolução prática do dilema

⇒ obter um acordo em deals mutuamente vantajosos.

- repetição / reputação
- negociação
- contratação
- penalização
- intervenção externa

	<u>Investidor adere</u>	<u>Investidor rejeita</u>
<u>Projeto realista</u>	Empreendedor ganha E. Investidor ganha I.	Empreendedor ganha E'. Investidor ganha R.
<u>Projeto otimista</u>	Empreendedor ganha e. Investidor ganha i.	Empreendedor ganha e'. Investidor ganha r.

$e > E > e' > E' ; i > R > r$

Captar o compromisso dos stakeholders

- Modificar a relação com investidores
- " " " fornecedores
- " " " colaboradores
- " " " clientes

- Captando apoio financeiro
- " " " compromisso dos RH
- Estabelecendo a presença junto dos distribuidores.

} questões essenciais

✓ ✓ × ✓ ✓ ✓ ×
 C, A, C, D, B, D, D
 B C

Livro da UC: IBS (2012), Entrepreneurship @ IBS - BSC
 Sarkar, S. (2009), Empreendedorismo e Inovação, 2ª edição.