

Empreendedorismo

Tomo 1

1. A natureza do empreendedorismo

Conceito de empreendedorismo:

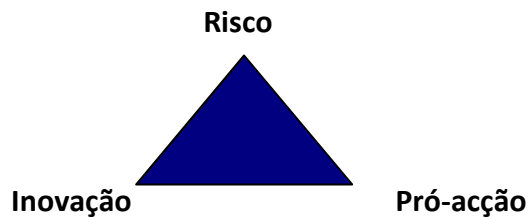
Processo através do qual indivíduos ou grupos criam valor identificando e explorando oportunidades existentes na envolvente, reunindo para tal combinações únicas de recursos.

Empreendedorismo: O que é?

- Identifica problemas/oportunidades de negócio
- Encontra soluções inovadoras
- Cria próprio emprego
- Criar uma empresa
- Criar riqueza

A crise veio a demonstrar que há uma grande necessidade de intervenção do Estado, nomeadamente no sector financeiro (Teorias Keynesianas).

A crise demonstrou também que a bolsa não é um bom indicador do estado da economia/empresas. E que actualmente, o emprego aumenta nas ONG e diminui no sector privado.



As 3 dimensões do conceito:

Inovação: transformar uma ideia num produto novo que satisfaça uma necessidade; é o processo de agarrar numa ideia criativa e de a transformar num produto ou processo que pode ser utilizado ou vendido;

Pró-acção: consiste numa orientação para a acção que do ponto de vista do empreendedorismo, implica tudo, mas tudo fazer para se levar determinado produto ou serviço ao mercado;

Risco: riscos inerentes à eventualidade de não sermos bem sucedidos; incerteza inerente à aceitação pelo mercado.

2. A evolução do pensamento em torno do empreendedorismo – o cidadão (e o Governo?) como empreendedor e inovador

1725 – Richard Chantillon (economista francês)

"Um empreendedor é alguém que assume riscos."

Contexto histórico: Pré-revolução industrial, pré-revolução francesa.

Defende que o que faz com que os outputs saiam diferentes são os empreendedores dentro das empresas. O empreendedor transforma os mesmos Inputs em diferentes Outputs, por causa do RISCO.

Tomada do Risco

1814 – Jean Baptiste Say

"Um empreendedor é alguém que coordena recursos produtivos."

Assegurar os ganhos máximos (eficácia, eficiência, coordenando os recursos produtivos), sem delapidar os recursos existentes.

Discorda que seja o risco a influenciar; diz que o segredo está em coordenar recursos escassos

Coordenação de Recursos

1871 – Carl Menger

"Um empreendedor é alguém que antevê as necessidades futuras."

Planeamento estratégico – pró-acção.

Racionalidade limitada.

Defende que o empreendedor é alguém que consegue prever as necessidades futuras

Antecipação das necessidades futuras

1921 – Frank Knight

"Um empreendedor é alguém com capacidade para lidar com a incerteza."

Pós guerra (economia americana em crescimento devido à indústria da guerra.

Incerteza-risco-flexibilidade

Capacidade de lidar com a incerteza

1934 – Joseph Shumpeter (austriaco)

Inovação – destruição criativa, pois destrói um conjunto de pressupostos que até aí se verificavam.

Empresário: Agente central de desenvolvimento económico dos países. Consegue isso através da inovação.

Perspectiva antagónica a Keynes, o qual defendia a participação do estado.

Portugal é player mundial de energias renováveis - o papel fundamental é dos empresários e não do estado.

Portugueses – elevada capacidade de aceitação de novos produtos.

Destruição criativa – continuamente o empreendedor destroi os métodos instalados para criar novos

Ex: Morita (Sony): “a nossa missão é tornar obsoletos os nossos próprios produtos”

Inovação

1949 – Ludwig von Mises

“Um empreendedor é um tomador de decisões.”

Relativamente aos investimentos que fazia em determinadas áreas de negócio. Aproxima o empreendedor do gestor (de recursos e de processos de inovação) o que transforma inputs em melhores outputs é a correcta tomada de decisões.

Tomador de decisões

1973 – Israel Kirzner (americano)

“Um empreendedor é alguém que explora desequilíbrios existentes na economia.”

Choque petrolífero – crise na indústria naval (Lisnave)
Aumento do desemprego e da necessidade em investir noutros países
Aparecimento do conceito GRH – Tercialização.

O empreendedor explora desequilíbrios na economia

1982 – Mark Casson

“Um empreendedor é alguém que decide criteriosamente sobre recursos escassos.”

O empreendedor deve conseguir otimizar os recursos (gestão eficiente de recursos)

Tomada de decisões criteriosa

1985 - Peter Drucker

“Um empreendedor assume riscos calculados/quantificados.”

O empreendedor consegue tomar as decisões mais valorativas possíveis, reduzindo o risco. O empreendedor não é um jogador, não corre riscos só pelo risco.

Tomador de riscos calculados

Empreendedores (não economistas):

1961 - David McLelland

Necessidade de auto-realização – necessidade de criação de novos projectos.

1966 - Rotter, J.B.

Locus de controlo interno.

Os empreendedores assumem a responsabilidade dos seus próprios actos.

1985 - Sexton e Bowman

Tolerância da ambiguidade.

1996 - Bandura

Auto-eficacia.

Através da nossa acção, conseguimos interferir na envolvente (criação da Microsoft).

1992 – Ronald Burt

Construtor de Redes.

Para os mesmos inputs e nas mesmas circunstâncias, os empreendedores com melhores redes de relações terão melhores inputs.

3. Envolvente, personalidade empreendedora, opção empreendedora e tipos de empreendedores

O empreendedor tem como características:

- Capacidade de tomar iniciativas;
- Capacidade para organizar e reorganizar estruturas económicas e sociais, de modo a obter resultados dos recursos e das situações;
- Capacidade de aceitar o risco e o insucesso.

Para um economista, um empreendedor é aquele que faz com que a combinação de recursos (M.O. e outros activos) tenha um valor superior ao valor da soma das partes e que introduz mudanças, inovações, e uma ordem nova;

Para um psicólogo, trata-se de uma pessoa orientada pela necessidade de obter algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade dos outros;

Para um empresário, o empreendedor constitui uma ameaça, um concorrente aguerrido, enquanto para outro empresário o mesmo empreendedor representa um aliado, um fornecedor, um cliente ou alguém que cria riqueza, e que descobre formas melhores de utilizar os recursos, de reduzir os desperdícios e de criar empregos.

4. Perceber e lidar com o (in)sucesso

5. O empreendedorismo e o desenvolvimento (económico)

Cimeira de Lisboa (2001)

Objectivo: Tornar a EU na economia mais competitiva baseada no conhecimento, geradora de emprego e com ênfase na coesão social, até 2010.

Um dos instrumentos a ser utilizado deveria ser o empreendedorismo (como gerador de emprego), tendo como indicador o PIB.

Modelos de Mensuração:

◆ **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

Depende de um conjunto de condições infra-estruturais:

- Localização (proximidade dos EUA e África, bom clima, grande costa);
- Infra-estrutura de transportes, electricidade, agua, etc.;
- Legislação (laboral, fiscal);
- Financiamento e incentivos;
- Perfil industrial do país;
- Educação e qualificação;
- Justiça (eficácia, morosidade processual);
- Economia (condições económicas);
- Mercado (monetário, financeiro, trabalho, emprego);
- Estabilidade política;
- Desenvolvimento tecnológico;
- Cultura;
- Saúde.

**Empreendedorismo -> criação de empresas/empresas existentes
-> aumento PIB -> cultura e sociedade**

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico

O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento económico através do aumento da produção e da riqueza, mas mais importante ainda é o seu papel como catalizador de processos de mudança na estrutura dos negócios e da sociedade. De acordo com uma das teorias do crescimento económico, a inovação aparece como chave para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e como estímulo ao interesse do investimento em novos negócios. Apesar da importância do investimento e da inovação para o desenvolvimento económico, não existe um conhecimento perfeito da forma como funciona o processo de evolução de um produto (inovação).

O empreendedor deve concentrar os seus esforços no ponto crítico de síntese iterativa, pois fracassa-se aqui com frequência, ao não se conseguir transformar uma inovação num produto comercializável. A falta de conhecimentos especializados nesta área constitui

um dos problemas fundamentais em qualquer transferência de tecnologia, nomeadamente o saber fazer a combinação adequada mercado - tecnologia e os ajustamentos necessários. As inovações podem classificar-se quanto ao grau de unicidade ou tecnologia incorporada, em ordinary innovations (produtos novos com pequenas alterações na tecnologia), inovações tecnológicas (produtos novos incorporando avanços tecnológicos significativos) e breakthrough (produtos novos incorporando tecnologias novas).

6. O Intra-empendedorismo (dentro de empresas já existentes)

Constitui um outro meio para se estabelecer a ponte entre a ciência e o mercado. Em princípio, deveria ser fácil às empresas comercializar inovações com sucesso, pois dispõem dos recursos financeiros, dos conhecimentos do negócio, do marketing e de acesso aos canais de distribuição. No entanto, as estruturas burocratizadas, altamente hierarquizadas e a pressão para obtenção de resultados no curto prazo inibem a criatividade e impedem o desenvolvimento de produtos e negócios novos. Reconhecendo estes factores inibidores, cada vez mais empresas procuram criar um espírito empreendedor nas suas organizações.

O interesse pelo Intra-empendedorismo tem vindo a intensificar-se em resultado de acontecimentos de natureza social, cultural e dos próprios negócios. A nível social verifica-se uma procura individual de maior responsabilidade e vontade de auto-realização; nas organizações a resistência à flexibilidade, ao crescimento e à diversificação podem, em parte, ser ultrapassadas através do desenvolvimento do espírito empreendedor; admite-se que para as organizações inovarem e crescerem se torna importante manter ou fomentar o espírito intra-empendedor.

Ordem de "manuseamento" das dimensões:

1º Estrutura: aproximar níveis hierárquicos facilita o processo empreendedor, é perceptível para os colaboradores que algo está a mudar. (E. Divisionadas e E. Matriciais, deve permitir comunicar de baixo para cima).

2º Estratégia: deve permitir conseguir responder ao desafio da nova estrutura.

3º Tecnologia: para alterar processos tem-se de alterar primeiro a tecnologia.

4º Processos

5º Cultura

Características de pessoas numa organização empreendedora:

- Pró-activo;
- Inovador, favorecer a inovação;
- Deve correr riscos.

7. O empreendedorismo Social

Inovação: combate ao desemprego, exclusão social, pobreza,...

Surge porque existem oportunidades que ainda não estão a ser aproveitadas pelo Estado e Sector Privado.

Séc XX (anos 90)

Conceitos:

Empresa social – diferentes actividades:

- de inserção (serviços de proximidade)
- trabalho protegido
- formação

Três eixos:

- Desenvolvimento social;
- Empreendedorismo e inserção;
- Exclusão social e pobreza.

As actividades que levam à criação de um negócio novo englobam-se no processo empreendedor e incluem a detecção, a avaliação, o desenvolvimento de oportunidade detectada, assim como a tarefa de ultrapassar os obstáculos e dificuldades que se opõem à criação de tudo o que é novo.

1. A oportunidade de negócio

Trata-se de uma das tarefas mais difíceis, pois as boas oportunidades de negócio não surgem espontaneamente. O empreendedor potencial tem de estar atento à envolvente que o rodeia (reclamações dos consumidores, comentários de amigos e colegas sobre produtos e serviços prestados), ou então desenvolver mecanismos formais que identifiquem as oportunidades potenciais. Alguns dos mecanismos formais utilizados para ideias novas de negócio são as informações prestadas pelas pessoas ligadas aos circuitos de distribuição e os técnicos.

Independentemente da sua forma de identificação, todas as oportunidades têm de ser cuidadosamente seleccionadas e avaliadas. A avaliação da oportunidade constitui um dos elementos mais críticos no processo empreendedor, pois é nesta fase que o empreendedor determina se o produto ou serviço a lançar apresenta as rendibilidades necessárias face aos recursos exigidos.

- ◆ Razões para a criação e extensão de oportunidade: a oportunidade surge por estarmos em presença de uma mudança tecnológica, de uma mudança no mercado, de concorrência?
- ◆ Qual o valor real e percebido da oportunidade?
- ◆ Risco e rendibilidade: a dimensão do mercado e a extensão da *janela de oportunidade* (período de tempo disponível para criar o negócio) possibilitam a obtenção de uma primeira estimativa dos riscos e das rendibilidades possíveis. Os riscos são um reflexo do mercado, da concorrência, da tecnologia e dos montantes de capitais que são necessários investir e que estão em jogo.
- ◆ A oportunidade deve adequar-se às capacidades pessoais e objectivos do empreendedor: o empreendedor tem de acreditar na oportunidade e estar disposto a dedicar-lhe todo o tempo e esforços necessários para desenvolver e gerir a organização.
- ◆ Situação concorrencial.

Identificação da Oportunidade

Oportunidade define-se como um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam uma necessidade ou uma abertura para um novo conceito de negócio. Resulta sempre de um conjunto de circunstâncias e não apenas de uma única circunstância: quanto mais circunstâncias estiverem reunidas maior será a probabilidade de termos identificado uma boa oportunidade.

Parte de um problema a ser resolvido: algo que incomoda e que queiramos modificar desde que exista hipótese de negócio e mercado.

Fontes de Oportunidade

- ◆ O **inesperado**, coisas que surgem de erros ou que surgem de quando tentamos fazer uma coisa e sai outra!: por exemplo, o insucesso que esteve na origem do extraordinário êxito do 'post-it';
- ◆ Uma **incongruência**: uma discrepância entre o que existe e o que toda agente gostava que existisse embora possa não saber ainda, como porderá ter acontecido com as filas de trânsito nas portagens quando se identificou a necessidade da 'Via Verde';
- ◆ **Necessidades de processo**: uma forma diferente e melhor de fazer as mesmas coisas, quer em termos de indústria quer de serviços;
- ◆ Mudanças no sector ou na estrutura de mercado, resultantes ou não de imposições legais (**mudanças na legislação**);
- ◆ **Mudanças demográficas e sociais** como as que ocorrem com a entrada em massa da mulher no mercado de trabalho ou com o prolongamento da idade da reforma ou aprovação dos casamentos gays;
- ◆ **Mudanças de percepção**, de costumes ou de significados, de que pode ser exemplo uma maior preocupação com a saúde e com a forma física;
- ◆ **Conhecimento novo**: resultante de nova informação, dos avanços tecnológicos ou de novas teorias.
- ◆ **Emergência de novos segmentos de mercado**.

Avaliação de uma oportunidade, através dos seguintes critérios:

- ◆ Certificar-nos de que existe um mercado-alvo e, inclusivamente, se nos é possível visualizá-lo, deve estar direccionada para o mercado correcto;
- ◆ O mercado tem de ser suficientemente grande para garantir sustentabilidade, no limite para viabilizar a ideia;
- ◆ O mercado tem de estar suficientemente infeliz com a ideia estabelecida;
- ◆ Condições económicas da envolvente: saber se esse mercado nos irá permitir recuperar o investimento e receber uma compensação pelo esforço;
- ◆ O empreendedor não pode ignorar a eventual existência de outros produtos ou serviços que os clientes utilizam, se existem ou não custos de mudança e se os clientes estão dispostos a incorrer neles;
- ◆ Existência de canais de abastecimento e distribuição: se não houver forma de levar nas melhores condições o produto, serviço, processo ou solução ao mercado a actividade empreendedora está condenada ao insucesso;
- ◆ Tecnologia: para que a oportunidade detectada seja de facto uma oportunidade convém verificar se existe tecnologia que viabilize a sua exploração ou se, existindo, não se corre o risco dessa tecnologia ficar obsoleta em breve;
- ◆ Concorrência: O empreendedor deverá ter em conta também a concorrência, questionando-se de esta poderá ou não vir a colocar no mercado um produto melhor ou mais barato;
- ◆ Condições económicas : o mercado vai poder comprar o nosso produto durante tempo suficiente?
- ◆ Existência de legislação e regulamentação: novas leis podem favorecer, dificultar ou até impedir a solução que o empreendedor pretende implementar.

A avaliação da oportunidade deve implicar estes critérios, contudo não é forçoso que todos eles se verifiquem.

Só existe oportunidade se existir mercado.

Qualquer empreendedor interessado no sucesso da sua ideia deve:

- a. Especificar exactamente em que é que consiste essa oportunidade;
- b. Quantificar a sua dimensão e abrangência tanto quanto possível.

2. Desenvolvimento do Conceito de Negócio

Transformar o potencial da oportunidade em realidade. Qual o produto ou serviço que melhor capitaliza essa oportunidade?

Cinco questões a ser respondidas:

Único: diz respeito ao seu grau de novidade ou de inovação e diferenciação que encerra. Estaremos em presença de novos procedimentos administrativos, de novos métodos de produção, de financiamento, de novas técnicas de compras ou de vendas, de novas estruturas organizacionais, de novos canais de distribuição? (trazer algo de novo, algo de diferente);

Abrangente: refere-se à forma e extensão como são contempladas todas as variáveis estratégicas (quão eficaz é o mix do produto ou do serviço?);

Internamente consistente: haverá coerência entre as variáveis estratégicas (ou seja, haverá adequação do canal de distribuição ao mercado alvo? Será que os atributos do produto/serviço estão a ser suficientemente promovidos e pelo canal mais apropriado?

Exequível: poderá o conceito de negócio ser desenvolvido e implementado dentro do tempo previsto e a um custo razoável? A dimensão do mercado é de facto real numa perspectiva conservadora? A lealdade ou satisfação dos consumidores para com os produtos/serviços actuais está bem avaliada?

Sustentabilidade: uma vez implementado, terá o conceito de negócio capacidade para resistir às pressões da concorrência?; a outras soluções alternativas?; a alterações nos custos?; ao aparecimento e novas tecnologias?

Criação da marca – compreensível em diferentes conceitos culturais

3. Determinação dos recursos necessários

Entendem-se por recursos necessários os activos tangíveis e intangíveis envolvidos na actividade de uma empresa de forma relativamente permanente. A sua combinação é heterogénea e constitui a base sobre a qual irão assentar as estratégias produto/mercado. Ao iniciar um negócio, o empreendedor leva para a arena competitiva três tipos de capital: financeiro, humano e social:

- **Financeiro:** disponibilidades do empreendedor, linhas de crédito e empréstimos a que pode ter acesso. Na fase inicial do projecto, o empreendedor recorre a poupanças pessoais e/ou à boa vontade dos 3F's (*family, friends and fools*), sendo estas as fontes de financiamento mais comuns, pois conhecem o empreendedor. Para além dos empréstimos bancários, actualmente existem grupos de investidores informais conhecidos por *business angels*.

Business angels são capitalistas particulares que investem capitais próprios numa boa equipa, com uma boa ideia, nas fases iniciais de desenvolvimento empresarial; investem quantias muito variáveis, que estão entre os cinco mil e os duzentos mil euros. O interesse dos *business angels* reside nas mais-valias que esperam vir a receber quando da venda da sua participação (5-7 depois); envolvem-se também na formação e orientação dos empreendedores.

- **Capital Humano:** qualidades naturais do empreendedor, capacidade de trabalho, inteligência, saúde, encanto; (gestão, produção, vendas) – deve estar assente em nós, excepto quando não temos know-how.

- **Capital social:** relações do empreendedor com os outros indivíduos ou entidades.

Além de que necessitará de:

- Espaço e equipamentos;
- Know-how;
- Capital relacional – fundamental para a actividade empreendedora: diz respeito à oportunidade de viabilizar o investimento. Diferente dos restantes tipos de capital. Confiança na reciprocidade do relacionamento. Não é propriedade de uma única pessoa, é conjunto;
- Requisitos legais (cumprimentos);
- Canais de distribuição;
- Canais de abastecimento;
- Tecnologia.

Rede de relações

Construção de redes de relações

Qualquer empreendedor que queira entrar ou desenvolver a sua actividade num determinado sector enfrenta custos de transacção e de aprendizagem, dependendo da sofisticação tecnológica e da concorrência existente. A construção de redes (capital social) é uma forma de os empreendedores reduzirem esses custos e de reduzirem o risco, melhorando o conhecimento e a partilha de informação.

Define-se como rede de relações ou capital relacional, o conjunto dos indivíduos e das organizações que se encontram ligados entre si por elos sociais, e tem como principal objectivo facilitar uma iniciativa empresarial. Enquanto o capital financeiro e humano são uma pertença de um indivíduo, o capital relacional pertence ao conjunto das partes envolvidas na relação: se uma das partes se retirar, o capital relacional dissolve-se, independentemente da vontade que a outra parte demonstrar. A qualidade de uma rede de relações define com frequência o grau de sucesso de um qualquer empreendimento; assim, o empreendedor deve construir, manter e desenvolver uma estratégia relacional que possa assegurar o êxito do seu empreendimento.

A confiança constitui a base de construção das redes de relações, facilita a cooperação entre empreendedores e garante o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis. Para ser eficaz a rede de relações não pode limitar-se à família e amigos, tem de estender-se, através da confiança, a outros actores e instituições com os quais ele vai ter de lidar.

O lucro é uma medida de sucesso que qualquer empreendedor deseja para o empreendimento que se propõe desenvolver. Quando o empreendedor inicia um negócio investe em dois tipos de capital: capital financeiro (poupanças, linhas de crédito, empréstimos obtidos) e capital humano (competências, entusiasmo, inteligência, saúde, encanto pessoal...).

Investimentos = f (capital financeiro, capital humano);

Lucro = Investimento * ROI;

ROI = f (capital relacional);

O ROI (retorno sobre o investimento) constitui uma forma de medir o lucro que o empreendedor obtém do investimento que afectou ao negócio. O ROI é uma questão de oportunidade; é a nossa rede de relações que nós dá a oportunidade de transformarmos o investimento em lucro. Indivíduos com melhores redes de relações têm mais e melhores oportunidades em obter maiores taxas de retorno para os seus investimentos, pois dispõem de melhor acesso a informação relevante, a recomendações e ao controlo dessa mesma informação.

Vantagens de uma boa rede de relações

Protecção: contra o aparecimento de concorrência nova; contra o desenvolvimento da existente; facilitando o abastecimento de m.p.; no recurso a informação privilegiada; perante ameaças que possam surgir.

Legitimidade (licença para operar): diz respeito ao direito de existir e de operar numa determinada envolvente. Por exemplo, através de uma rede um empreendedor inexperiente pode obter a legitimidade que, por si só, não teria. associar pessoas conhecidas (grey angel).

Emancipação (“Empowerment”): a rede concede ao empreendedor acesso a informação e a outros recursos de outra forma inacessíveis para ele; através da rede o empreendedor ganha mais poder e pode obter economias de escala.

Previsibilidade: as redes actuam como redutoras da incerteza inerente à actividade empresarial, dado que por natureza dizem respeito a relações de longo prazo. O empreendedor pode recorrer ao seu capital social para obter ajuda ou saber onde se dirigir para conseguir essa ajuda.

Âmbito alargado e maior enfoque: a rede permite ao empreendedor reconhecer e tirar partido de oportunidades a que de outro modo não teria acesso, além de poder facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações actuais.

Principais atributos para caracterizar redes sociais

Diversidade: uma rede diversa é constituída por um conjunto de indivíduos resultado de relações próximas ou de encontros casuais. A diversidade é um bem misto, pois uma rede diversa embora proporcione oportunidades novas e variadas, pode revelar-se difícil e onerosa, em termos de manutenção. Coloca-se assim a questão do custo de oportunidade (tempo e energia dispendidos com a sua manutenção).

Densidade: tipo de ligações entre os membros da rede. As ligações podem ser fracas ou fortes, dependendo da frequência dos contactos. Numa rede densa, os membros têm uma percepção perfeita uns dos outros, a informação flui e os recursos são transferidos com rapidez e eficiência.

Acessibilidade: refere-se ao caminho a percorrer entre duas pessoas ou organizações. Como se processa o acesso de um determinado membro a outros na rede? (de forma directa ou por intermediários?).

Valor: reflecte a contribuição de um membro para a rede do empreendedor. O valor de um membro mede-se pelo valor que gera através da protecção que confere, da legitimidade que garante, da informação que fornece, dos recursos a que tem acesso.

Uma rede de contactos densa e diversa pode tornar-se ineficiente se, para um mesmo custo (em tempo, energia e dinheiro) o empreendedor obtiver menos ou pior informação (ver o exemplo da rede de 5 contactos, depois 9 contactos...).

Critérios importantes na escolha dos membros primários da rede

Confiança: é um elemento crítico a seguir na escolha dos contactos, porque a concorrência é imperfeita; se fosse perfeita poderemos confiar no sistema para obter um retorno justo para o nosso investimento, mas não sendo perfeita, só podemos confiar na nossa rede de relações. No contexto a considerar, a confiança é a capacidade de um contacto honrar uma dívida interpessoal (aquilo que fizer por ele, será ele capaz de fazer por mim?). Se o contacto for de confiança perder-se-á um mínimo de informação e ganhar-se-á em tempo e esforço o que se perderia na manutenção de contactos redundantes dentro da nossa rede.

Assegurada a confiança, o segundo critério na escolha é a manutenção desse mesmo contacto, que deve ser acessível e trazer valor.

A eficácia da nossa rede depende da nossa capacidade de escolha entre contactos primários e secundários, e da qualidade da nossa decisão no sentido de concentrarmos recursos na manutenção de contactos primários em quem podemos confiar.

Uma rede de contactos otimizada é eficiente e eficaz. Os benefícios da optimização de uma rede de relações dependem da probabilidade do contacto primário nos transmitir informação; da probabilidade da informação ser transmitida a esse contacto; da capacidade do contacto capturar, entender e filtrar a informação que recebe.

As oportunidades resultam de vazios estruturais existentes na nossa rede de relações. Saber de uma oportunidade e, até mesmo estar em posição de a capitalizar é diferente de fazer alguma coisa sobre ela. Podemos escolher entre aproveitar uma oportunidade ou ignorá-la: somente quem a aproveita, quem faz algo sobre ela é empreendedor.

Estratégias para otimizar as redes:

- ◆ Optimização por Eficiência – Mínimo de inputs para o máximo de outputs;
- ◆ Optimização por Eficácia – o quê que cada uma das pessoas nos vai acrescentar á rede? O objectivo é acrescentar valor.

Os benefícios da optimização de uma rede de relações dependem:

1. Da probabilidade do contacto primário nos transmitir informação a nós em particular;
2. Da probabilidade da informação ser transmitida a esse contacto;
3. Da probabilidade do contacto em capturar, entender e filtrar a informação que recebe.

4. A proposta de valor

A proposta de valor deve ser definida na perspectiva do cliente/consumidor e deve responder às seguintes questões:

1. Qual o problema que se pretende resolver?
2. Qual a sua importância para o cliente?
3. De que forma pode o cliente utilizar a proposta?

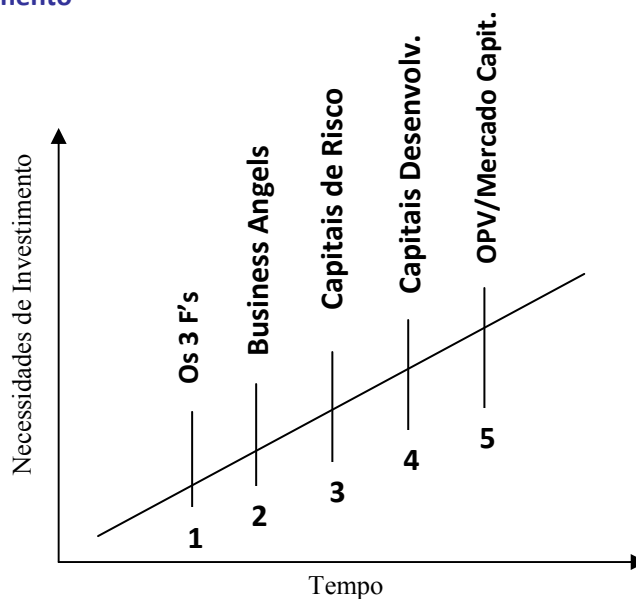
Para se avaliar a importância do problema que se pretende resolver, utilizamos uma analogia que é comparar as vitaminas (se tomarmos não vemos logo os seus resultados, são a médio e longo prazo) com os analgésicos (sabemos quando precisamos deles, e logo após os tomarmos, sentimos os efeitos). Para haver uma proposta de valor nem sempre são necessários grandes avanços tecnológicos, uma aplicação diferente de uma mesma tecnologia pode revelar-se uma proposta de valor importante.

5. Aquisição/atracção dos recursos necessários

Uma regra fundamental para toda a empresa nascente é a de não se comprometer com activos fixos de forma a garantir a flexibilidade que lhe permita liberdade de movimentos, uma condição essencial no início do negócio quando a incerteza irreductível é maior. O empreendedor deverá preocupar-se, essencialmente, com o fundo de maneio – uma necessidade permanente da empresa e que, como tal, deverá ser coberta por capitais permanentes – e gerir no dia-a-dia os fluxos de tesouraria.

As formas de aquisição dos recursos necessários, para uma empresa nascente, passam por alugar, pedir emprestado, fazer sublocação financeira, subcontratar, trocar e outros métodos de alavancagem, sem exposição de activos. Não incluem comprar nem garantir emprego permanente. O emprego permanente é uma consequência da vida saudável do negócio. O empreendedor de sucesso sabe isto, mas também sabe que o despedimento e a rotação de pessoal acarretam custos elevados, visíveis e invisíveis que ele não estará disposto a suportar. Muitos empreendedores começam o seu negócio a partir de poupanças pessoais; a poupança é essencial ao empreendedorismo, seja a nível pessoal ou nacional. Muitos também utilizam o cartão de crédito, remunerações diferidas e outras formas criativas de obtenção de fundos.

Ciclo de investimento



Os 3 F's: no início da sua actividade é frequente os empreendedores recorrerem a este conjunto de entidades que é composto por: Family (família), Friends (amigos) e Fools (loucos). Qualquer destes elementos fornece normalmente fundos de curto prazo, em quantidade variável mas em geral nunca suficiente para as necessidades futuras do empreendedor.

Business Angels: podem actuar de forma independente ou em associações e são investidores interessados em participar na expansão inicial de um negócio que em geral conhecem bem e no qual querem intervir. O que atrai um Business Angel não são os lucros, mas sim sobretudo as mais valias que consegues à saída, no fim do período contratual (em geral nunca inferior a 5 anos). Por outro lado ele traz capital fresco, de longo prazo e, eventualmente, competências

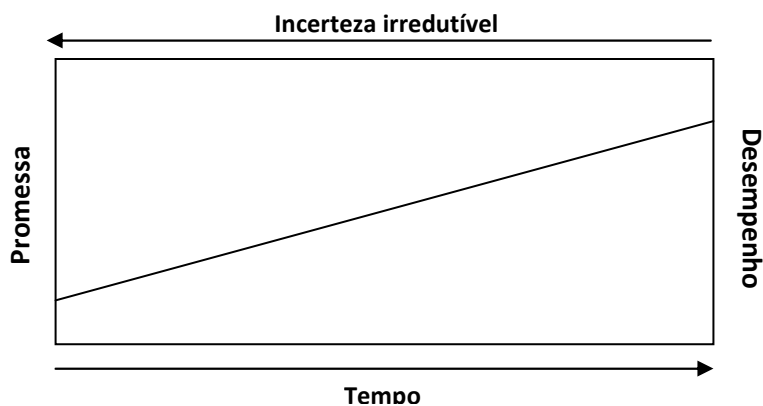
de gestão que poderão ajudar ao desenvolvimento do negócio; por outro, o empreendedor vai perder poder de decisão.

Capital de Risco: é uma figura em tudo semelhante à do Business Angel porém mais profissionalizada. Só se interessa por empresas com elevado potencial, em estádios mais desenvolvidos do ciclo de vida empresarial, isto é, por empresas que já deram provas. Também entra com capitais próprios, a (longo) prazo e intervém na gestão embora em geral não de uma forma tão directa como o Business Angel o faz.

Os capitais que se seguem nas fases 4 e 5 correspondem normalmente a saídas de capitais de risco do negócio e envolvem grandes quantias que bancos de investimento (fase 4) ou os mercados de capitais (fase 5) estão preparados para fornecer.

Continuam a existir formas convencionais de financiamento, como é o caso dos empréstimos bancários. Contudo, aqui a diferença é que, em geral, estes exigem garantias reais que empresas nascentes ou em fases iniciais da sua actividade não estão em condições de prestar, enquanto os Business Angel ou as empresas de capital de risco apostam na promessa contida no conceito de negócio e na capacidade implícita.

Ciclo de vida empresarial: Promessa Vs. Desempenho



No início o empreendedor tem muito mais promessa para oferecer do que desempenho e enfrenta também um elevado grau de incerteza irreduzível.

3 Princípios na Aquisição de recursos necessários:

- Não deve investir em activos fixos;
- Extrema atenção na gestão dos cash flows;
- Investimento inicial deve utilizar capitais próprios.

Aquisição de recursos necessários flexibilidade e “leveza”

Quando não dispõem de recursos necessários para desenvolver uma ideia de negócio, muitos empreendedores recorrem à alavancagem, ou seja, “à obtenção de uma vantagem económica ou competitiva, através da utilização de recursos não possuídos ou controlados pela empresa.” Os recursos necessários vão depender do negócio e podem ser: capital inicial, capital relacional (rede de relacionamentos), requisitos legais (podem incluir licenças, patentes), instalações, equipamentos, pessoas qualificadas, fontes de abastecimentos, competências de gestão, competências técnicas, competências de marketing e de vendas, acesso aos canais de distribuição, recursos financeiros (necessidade de cash-flow permanente).

Opções de financiamento; partilha de risco

A obtenção do primeiro financiamento constitui uma das questões mais difíceis de resolver no processo de criação de um negócio. São raros os negócios que se iniciam sem o capital inicial do empreendedor. Os fundos colocados pelo empreendedor na empresa são indispensáveis para se poder posteriormente atrair financiamento externo. Um potencial financiador da empresa não considera o empreendedor suficientemente comprometido no negócio, a menos que o mesmo tenha investido nele os seus capitais.

De modo a evitar problemas de relacionamento futuro e minimizar o impacto negativo nas relações, caso surjam problemas, o empreendedor deve apresentar à família e amigos todos os aspectos positivos e negativos da oportunidade de negócio, assim como a natureza dos seus riscos.

Na perspectiva do empreendedor quanto maior for o tempo que a empresa puder funcionar sem recorrer a capitais externos, menores são os custos financeiros em termos de juros de empréstimos a pagar; assim, o empreendedor deve esgotar todas as possibilidades de obtenção de financiamento interno antes de um eventual empréstimo bancário a curto e médio e longo prazo.

Outras alternativas de financiamento são os incentivos dos programas governamentais e que podem assumir diversas formas: prémios, empréstimos a uma taxa reduzida ou nula, estímulos à criação de postos de trabalho.

Na perspectiva de quem financia, uma oportunidade de investimento potencial tem de apresentar um rácio rendimento/risco adequada: quanto maior for o risco, maior a rendimento esperada.

6. Implementação e desenvolvimento sustentado

Adquiridos os recursos necessários o empreendedor irá agora implementar o projecto. Antes de tudo convém que faça uma avaliação objectiva do seu negócio no panorama competitivo. Uma análise das combinações possíveis entre as variáveis “vantagem técnica” (isto é, o grau de diferenciação intrínseca do conceito em relação a outras soluções disponíveis) e “capacidade de protecção” (isto é, a capacidade que o empreendedor tem de proteger essa vantagem técnica).

Posicionamento da empresa no panorama competitivo:



Para cada situação existem estratégias diferentes que o empreendedor deverá prosseguir. Se, a uma situação exposta, ele aplicar estratégias adequadas à situação inovadora, o insucesso está garantido.

Nos dois quadrantes superiores temos empresas que gozam de elevada protecção, mas por razões diferentes. No quadrante II a protecção advém de razões extrínsecas ao conceito: a empresa está protegida por barreiras à entrada que podem ser do tipo legal propiciadoras de uma situação de monopólio, de cartel, etc. Neste caso, as empresas não têm o mesmo tipo de preocupações das que se encontram numa situação exposta e desenvolvem estratégias que lhes permitam a manutenção da protecção de que gozam e que são sobretudo de “lobbying” político.

As empresas verdadeiramente inovadoras estão protegidas pelo grau de vantagem técnica do seu conceito: um conceito é tanto mais inovador quando mais difícil for de ser entender ou de imitar pela concorrência. Como os produtos são cada vez mais facilmente e mais depressa copiáveis, para aumentar a sua vantagem competitiva, o empreendedor deverá juntar ao conceito variáveis intangíveis – mais ligadas ao serviço – que os outros tenham dificuldade em entender e portanto imitar. É neste quadrante que se encontra, por exemplo, a empresa “Cirque du Soleil”.

Finalmente, uma empresa pioneira (quadrante III) sabe que a vantagem técnica que detém é facilmente imitável pelo que a rapidez e a oportunidade da sua chegada ao mercado são cruciais. Terá de dar especial atenção à reputação do líder do mercado, à necessidade de activos complementares e de proteger o seu segredo tanto quanto possível.

Qualquer empreendedor tem um ganho de produtividade se conseguir produzir um produto de qualidade superior em relação aos concorrentes, com recursos comparáveis. Se o fizer com menos recursos, maior será o ganho de produtividade.

É do interesse do empreendedor estabelecer desde logo uma organização empreendedora: orientada para as oportunidades, inovadora, disposta a correr riscos calculados e pró-activa.

7. Estratégia de Saída

Esta última etapa do processo de empreendedorismo não é mais do que o recomeçar do ciclo, ou seja, é a identificação da oportunidade. Inicialmente o empreendedor entra no negócio com uma ideia para entrar e outra para sair. Perante novas circunstâncias a saída que ele agora encontra pode ser bem diferente da que identificou no início, mas o que importa é que ele sempre soube que havia saída possível. Sair não significa fechar a empresa – embora essa também seja uma possibilidade –, mas antes de encontrar o momento oportuno para aplicar o auto-financiamento entretanto acumulado e:

- Expandir ou diversificar, quer em termos de mercado quer de produto ou pelo contrário, recentrar no *negócio chave*;
- Novos produtos, novos serviços;
- Produtos ou serviços complementares;
- Franchising;
- Licenciar os direitos de utilização;
- Vender no todo ou em parte;
- *Joint venture*;
- Internacionalização;
- Transmitir o negócio a possíveis herdeiros;
- Etc.

Sessões com os empreendedores:

1. COEUR – Competence in Europreneurship

Programas desenvolvidos:

- Team building;
- Coaching;
- Generating ideas (vender a ideia aos outros elementos do grupo);
- Brainstorming;
- Apresentação das ideias;
- Actividades culturais.

2. Tiago Forjaz

Jason Associates : gestão do talento

O mercado do talento não é o da experiência! → Experience ≠ Talent

- Your grandpa didn't have a career
- Zapping – homozappiens
- Happiness theory
- How it works Simple

Teoria da Felicidade:



- **Oportunidade:** procurar talento com experiência internacional

- **Internacionalizar:** intermediar talento com experiência internacional que vai ser procurado no futuro

- Empreender é uma competência.

Portugal:

- Generation clash
- Hiper segmentation – colocar as pessoas num “quadrado”
- Taboo: emigration + 33% (diáspora – pedir informação à nossa “tribo” / criar redes de colaboração)
- Common denominator: talento

Criaram rede social:

- (2002) 41 Diaspora network
- Emigrant divisas = 11% PIB Marrocos
- Objectivos:
 - Reduce poverty
 - Business development
 - Knowledge transfer
 - Promote & facilitate mobility
- SIDA 1987 (Bangalore)

Star trackers

- Iniciativa privada;
- Identificar portugueses com talento internacional;
- 5 cidades em 5 meses;
- Global Portuguese Talent.

O mais importante:

- Get a compatible partner (sócio compatível com valores iguais e competências divergentes);
- Get good advice, but you decide.

Como é empreender:

- Emotion rollercoaster;
- Stretch (elasticidade);
- Keep energy;
- Have faith;
- You will see the light;
- Maintain your decision → Process & Time → don't consider the downside, always the upside;
- Find personal balance;
- Be humble;
- Always hire the best talent;
- Always have a double trade;
- Remember why you did it;
- Before you enter enterprise Conheçam-se!;
- You can rewind.

3. Luis Martins

- AUDAX TV
- Amadora Empreende

- Empreendedorismo jovem – Programa FINICIA (IAPMEI) -» Capital de Risco

Consultoria para:

- Planos de negócio
- Negócios familiares

4. Rui Sousa

Restaurante AFREUDITE

- Lógica familiar não resulta muito bem;
- Criar uma empresa nos dias de hoje é mais simples, existem mais apoios e mais organização;
- Aproveitou loja de família na Expo para abrir o restaurante.

MOODFOOD (comida influencia o estado)

Resultou de:

- Conjunto de pequenas situações;
- Aumento do grau de exigência do cliente português;
- Proporcionar uma experiência sensorial;
- Recurso Estratégico: Cozinheiro;
- Mostra que é possível inovar na área do restaurante -» temático;
- Não tem concorrentes directos (Leiria??).

Importância do sócio compatível:

- É bom saber aceitar uma opinião contrária;
- Não é a minha empresa, é a nossa empresa;
- Não é o que nós queremos, é o que a empresa quer.

Vão franchisar -» lançamento de produtos como livros, agendas, etc...

Rui distingue cidades, não os países. Tudo é Europa!

Outros Negócios:

- Torres eólicas para prédios;
- Bebidas – tequilla;
- Clínica;
- Parque Infantil.

Pensem:

- Produto, necessário ou não?
- Produto, bom ou não?

SER FELIZ A FAZER O QUE SE GOSTA!!!!