

A natureza do empreendedorismo
A evolução do pensamento em torno do empreendedorismo
O cidadão (e o Governo?) como empreendedor e como inovador

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo

A origem da palavra remonta ao século XVII, em França, onde um empreendedor era um indivíduo que recebia comissão de pessoa com fundos para investir (o investidor), no sentido de aceitar um projecto comercial específico (o projecto).



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedor

“Empreendedor é uma pessoa que combina factores de produção de forma inovadora para gerar valor económico”

“O Empreendedor é recompensado através do rendimento económico gerado enquanto retorno pelo risco assumido”

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Pontos comuns das definições

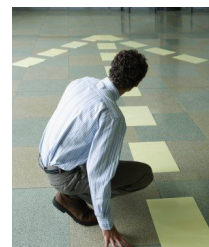
«Processo de criar algo novo assumindo os riscos e as recompensas»



Empreendedor



Inventor



Visionário

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A natureza do empreendedorismo

Das 90 definições analisadas no estudo da Gartner (1990), ressaltam 3 dimensões de caracterização do empreendedor:

1. **Gestor**, que desenvolve uma actividade composta por tarefas específicas;
2. **Agente económico**, que gera alterações nos sistemas económicos;
3. **Indivíduo**, dotado de características pessoais, psicológicas e de personalidade próprias.

5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Perspectivas sobre o empreendedor

Económica – **Função** do empreendedor

Gestão – **Tarefas** do empreendedor

Psicológica – **Personalidade** do empreendedor

Cumprir uma função económica
desempenhando um conjunto de acções
diferenciadas segundo o seu estilo pessoal

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A natureza do empreendedorismo

1. O empreendedor como **Gestor**:

- Identificador de oportunidades de negócio
- Fundador/Proprietário de novas empresas
- Introdutor de inovações no mercado
- Aplicador de conhecimentos e experiências
- Líder de uma organização

7

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A natureza do empreendedorismo

2. O empreendedor como **Agente de alterações económicas**

- Combinador de factores de produção
- Gerador de eficiência de mercado
- Tomador de riscos
- Maximizador de retorno de investidores
- Processador de informação de mercado

8

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A natureza do empreendedorismo

3. O empreendedor enquanto **Pessoa**

“Grande” pessoa

Desajustado social

Tipo de Personalidade

Traços de Personalidade

Modelos de desenvolvimento social

É fundamental ter presente que a existência de uma personalidade empreendedora que predispõe ao sucesso empresarial está longe de ser clara e é bastante controversa.

9

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O Governo como empreendedor e inovador

- O Governo desempenha um papel muito importante no sistema económico na generalidade dos países de economia de mercado
- Através de medidas de política económica, e de iniciativas mobilizadoras, pode o Governo desempenhar também um papel empreendedor e de facilitador do aparecimento de inovações

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O Governo como empreendedor e inovador

Exemplos de iniciativas mobilizadoras em Portugal:

- Hiper-cluster do Mar
- Energias Renováveis
- Simplex
- Rede de carregamento de baterias para veículos eléctricos

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Envolvente
Personalidade empreendedora
Opção empreendedora
Tipos de empreendedores

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Classificação de empreendedores

Uma das abordagens possíveis classifica os empreendedores entre:

- os que **criam** oportunidades (*Craft*), privilegiando o **lucro** ou o **crescimento** (numa lógica **orgânica** ou por via de **aquisições**)
- os que **exploram** oportunidades (Oportunistas)

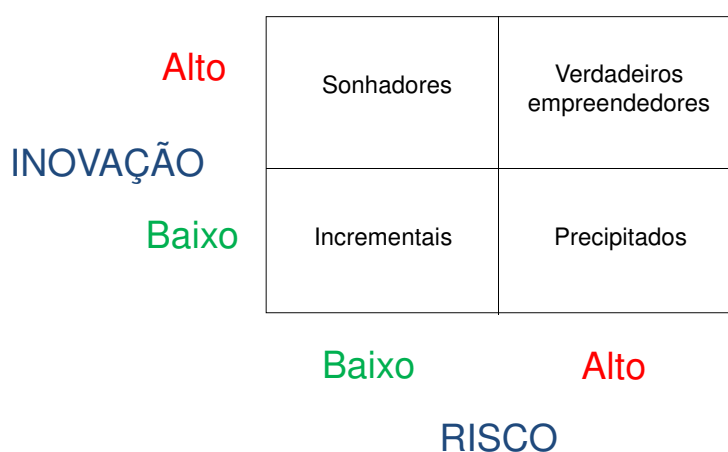
Outra abordagem possível classifica os empreendedores entre:

- **Nascentes**
- **Noviços**
- Actuando **em Série**
- Actuando **em Portfolio**

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedores, risco e inovação

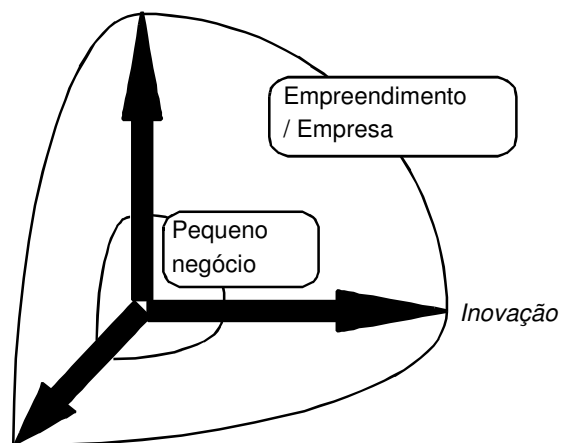


ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

Empreendedorismo vs pequenos negócios

Potencial de crescimento



Objectivos estratégicos

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

Empreendedorismo e inovação

A Inovação é uma combinação de:

- Novos tipos de produtos ou serviços
- Novos benefícios para o consumidor
- Novas formas de distribuição
- Novas formas de comercialização

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e objectivos estratégicos

Um negócio empreendedor implica a definição de objectivos de longo prazo:

- Desempenho financeiro
- Crescimento
- Quota de mercado
- Posição competitiva

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e potencial de crescimento

Um negócio empreendedor pode começar como um pequeno negócio mas **tem de** ter o potencial de vir a ser um grande negócio com impacto relevante no mercado de actuação

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Personalidade empreendedora: Problemática

Será que a Inclinação / Motivação / Sucesso do empreendedor resulta de algum traço específico de personalidade?

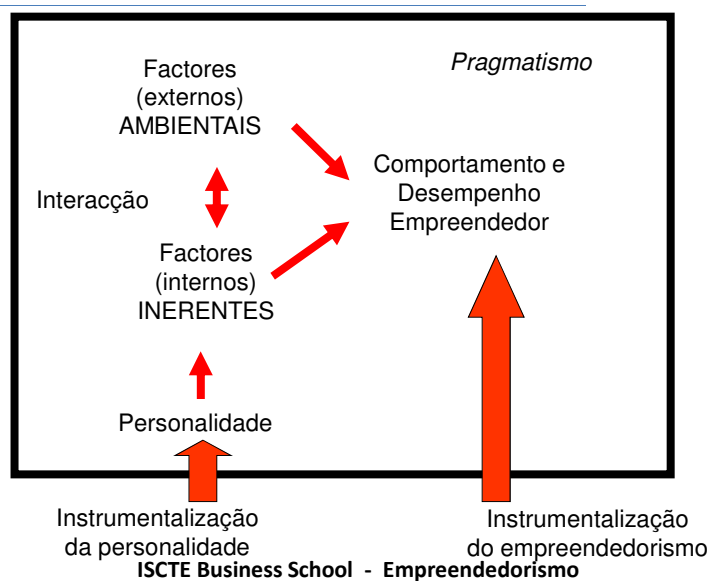
Esta relação foi testada por Oswald & Blanchflower (2000) com dados psicométricos e de percurso de vida de 50.000 indivíduos

Resultado: Não foi encontrada nenhuma correlação com a experiência de vida ou traços de personalidade

1
9

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Personalidade empreendedora: Estrutura meta-teórica



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

2
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Meta-teorias da personalidade empreendedora

- **Teorias da função empreendedora**
 - Clássica
 - Schumpeteriana
 - Estruturalista
 - Visão baseada nos recursos
- Teorias da personalidade
- Pragmatismo teórico
- Ontologia da personalidade

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Teorias da função empreendedora

- **Clássica**
 - Empreendedor = Não empreendedor
- **Schumpeteriana**
 - Empreendedor = Inovador
- **Estruturalista**
 - Empreendedor = Estratega
- **Visão baseada nos recursos**
 - Empreendedor = Líder humanista

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Teorias da personalidade

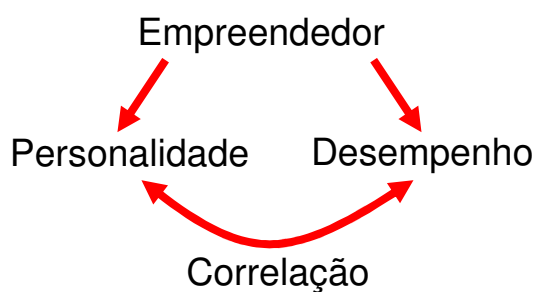
- Fenomenológica
- Disposicional
- Psico-analítica
- Neo-analítica
- Bio-determinada
- Evolutiva
- Educacional
- Cognitiva
- Atribucional

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Pragmatismo teórico

As **teorias descritivas** defendem uma **correlação** entre personalidade e desempenho

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

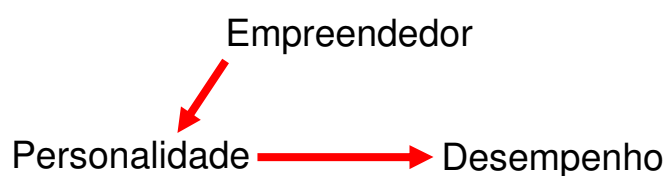


ISCTE Business School - Empreendedorismo

Pragmatismo teórico

As **teorias normativas** sustentam que os empreendedores com uma personalidade específica terão um desempenho específico

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

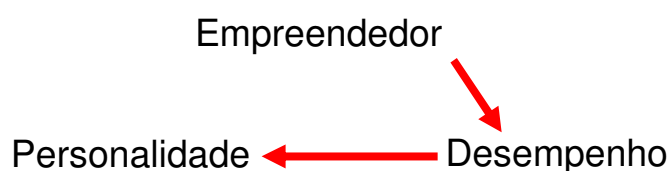


ISCTE Business School - Empreendedorismo

Pragmatismo teórico

As **teorias prescritivas** sugerem que os empreendedores que perseguem um dado desempenho devem adoptar um estilo de personalidade

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Estatuto ontológico da personalidade

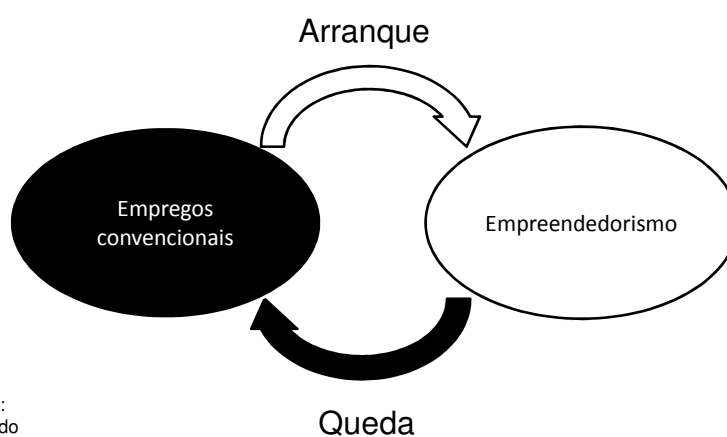
Realista – existe no mundo observável

Lógico-positivista – existe se for empiricamente observável

Instrumentalista – é uma construção teórica útil

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Dinâmica do stock empreendedor



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Opção empreendedora

A **disponibilidade de empreendedores** é determinada por:

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

- Remuneração financeira
- Liberdade de trabalhar para si próprio
- Realização profissional
- Liberdade para perseguir inovações
- Desejo de ascensão social

29

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Opção empreendedora

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

- Desemprego
- Insegurança no emprego
- Bloqueio de promoções e despromoções
- Desajustamento organizacional
- Liberdade limitada
- Exclusão económica

30

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Opção empreendedora

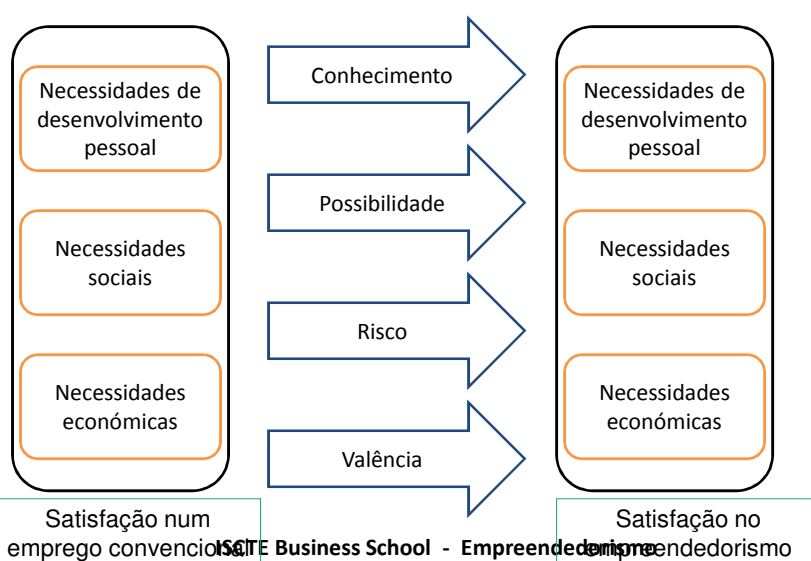
3. Factores de inibição, que desencorajam a opção empreendedora:

- Identificação de uma oportunidade de negócio
- Incapacidade para obter capital inicial
- Elevado custo de arranque
- Elevado risco do meio envolvente
- Restrições culturais
- Restrições legais

31

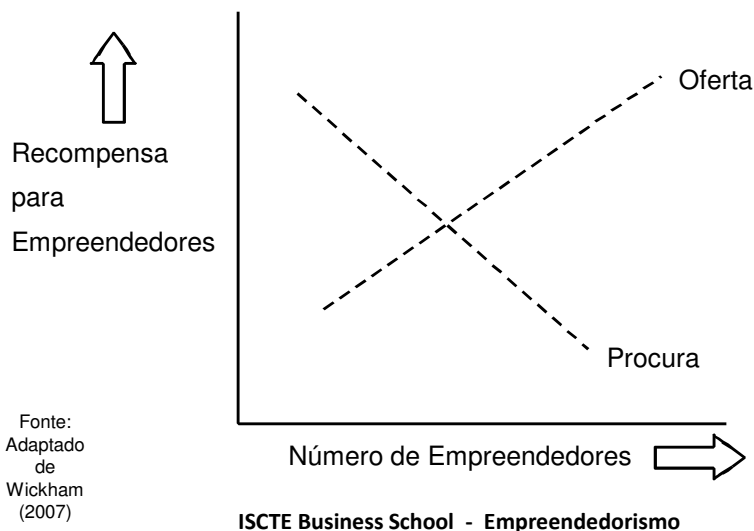
ISCTE Business School - Empreendedorismo

Tornar-se empreendedor



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Mercado de empreendedores



Opção empreendedora

Disponibilidade de empreendedores:

Os gestores decidem-se pelo empreendedorismo depois de considerarem a forma como a opção por uma carreira empreendedora pode satisfazer necessidades económicas, sociais e de desenvolvimento pessoal.

A decisão de iniciar um projecto tem estado sobre escrutínio e está a ser explorada sob as perspectivas económica, psicológico-social e psicológico-cognitivo. Vários modelos foram propostos.

Mazzarol (1999) desenvolveu um modelo que observa a interacção de factores da envolvente (network social, disponibilidade de capital, apoio político, disponibilidade de informação) com factores da personalidade (background social, etnia, género, ...) para modelar a intencionalidade que está próxima da "decisão de iniciar o projecto".

Opção empreendedora

Quem se torna empreendedor?

Na ausência de uma personalidade ou características inatas que identificam / geram um empreendedor, haverá que identificar um conjunto de “histórias ou experiências de vida” que encorajam um indivíduo a seguir um caminho de empreendedor:

- O inventor;
- O gestor não totalmente realizado;
- O Gestor “dispensado”;
- O Jovem profissional;
- Os Excluídos.

35

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Opção empreendedora

Miner (1997) sugere quatro tipos de indivíduos que se tornam empreendedores:

- O *personal achiever*:** o indivíduo que tem por objectivo “vencer” e que escolhe a opção empreendedora para o atingir. Características: objectivos claros, trabalhador e dedicado;
- O *super-vendedor*:** Grande capacidade de entender a necessidade do cliente, e de comunicar a oferta de forma eficaz. Estão motivados para o empreendedorismo sobretudo pela capacidade de venda;
- O *verdadeiro Gestor*:** Aquele que procura aplicar as suas capacidades de gestão num projecto seu;
- O *gerador da ideia*:** Possui uma inovação, e segue o caminho empreendedor para a pôr em prática.

36

ISCTE Business School - Empreendedorismo

**A função económica do empreendedor
Perceber e lidar com o (in)sucesso
O empreendedorismo e o desenvolvimento (económico)**

Aula nº 4
Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular: Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Função económica do empreendedor

Os empreendedores são, em primeiro lugar e como ponto mais importante, actores que cumprem uma função económica

Para a teoria económica Neo-Clássica, qualquer gestor é um empreendedor que fará duas escolhas básicas:

- que produto (indiferenciado) vai oferecer
- qual o volume de produção

Sendo o preço determinado pelo mercado

As teorias económicas da competição completaram significativamente esta abordagem:

3
8

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Função económica do empreendedor

- Escola Austríaca
- Teoria da Procura Heterogénea
- Teoria da Vantagem Diferencial
- Organização Industrial (ou Teoria Estruturalista)
- Visão Baseada nos Recursos
- Visão Baseada nas Competências
- Teoria dos Custos de Transacção
- Teoria da Evolução
- Teoria da Ecologia Populacional
- Nova Teoria Institucional
- Teoria da Evolução Organizacional
- Teoria da Comunidade Industrial

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e informação

A Economia clássica assume que todas as Partes de um Contrato têm o mesmo grau de conhecimento. Este pressuposto não é sustentável no mundo real e, bem assim, nos acordos empreendedor – investidor (agente – principal).

Economics of Information revolucionou o pensamento acerca dos Contratos, na presença de assimetria de informação, ou seja, quando uma das Partes conhece algo que a outra desconhece. A assimetria de informação conduz a uma de três situações:

4
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

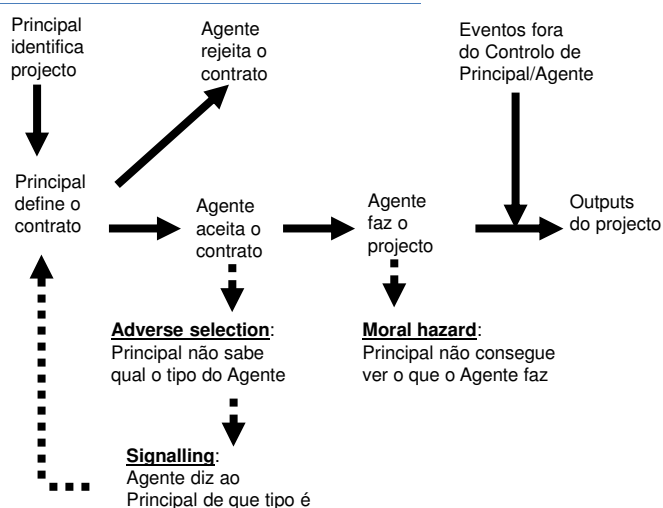
Assimetria de informação

- (i) **Moral Hazard**, quando o Principal não consegue ver o que o Agente faz ou existe um elevado custo de monitorização
- (ii) **Adverse Selection**, quando o Principal não consegue saber qual é o tipo do Agente
- (iii) **Signalling**, quando o Principal não consegue saber qual é o tipo do Agente mas este diz-lhe qual é

4
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Tipos de assimetria de informação



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

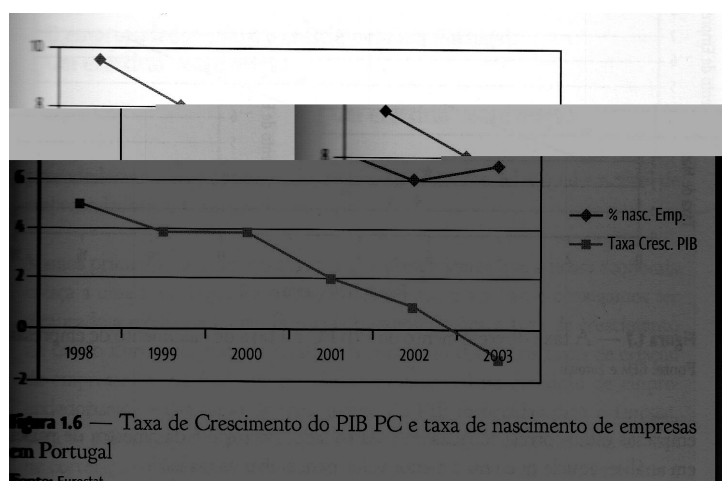
ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e desenvolvimento económico

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

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e desenvolvimento económico em Portugal



Publicado em: Sarkar, S. (2010), "Empreendedorismo e Inovação", Escolar Ed.

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Empreendedorismo e desenvolvimento económico na U.E.

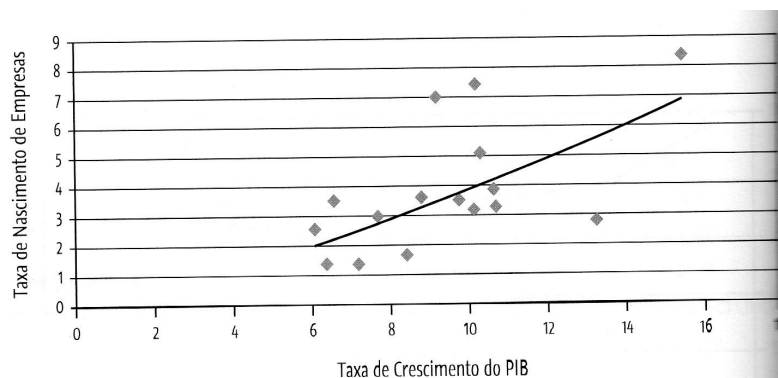


Figura 1.7 — A taxa de crescimento do PIB PC e a taxa de nascimento de empresas

Fonte: GEM e Eurostat

Publicado em: Sarkar, S. (2010), "Empreendedorismo e Inovação", Escolar Ed.

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O empreendedorismo e o desenvolvimento

Os Empreendedores e o processo empreendedor são reconhecidos pelo desempenho de um papel crucial no desenvolvimento económico de regiões e países.

Existe no entanto alguma falta de clareza quanto ao exacto papel do empreendedor, devido a:

- Inexistência de consenso quanto à definição de empreendedor;
- Função do empreendedor num sistema económico (reconhecimento oportunidades?, assumpção de riscos?, criação de mercados?);
- Dificuldade em identificar causalidade: É a existência de empreendedores que gera riqueza ou é a riqueza que gera empreendedores.

O empreendedorismo e o desenvolvimento

Os Empreendedores tendem a desenvolver-se em melhores condições onde existe um Governo eficaz e aberto relativamente a:

- Fornecimento de um suporte legislativo adequado;
- Restrições ao tamanho do sector público;
- Baixa carga fiscal e não geradora de distorções;
- Apoio ao comércio livre internacional;
- Não discriminação contra etnias / religiões;
- Tolerância-zero com corrupção.

4
7

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O empreendedorismo e o desenvolvimento

O comportamento dos empreendedores é influenciado, mas não determinado, por um conjunto de factores sociais e culturais. Claramente, por exemplo, um empreendedor americano tende a reagir de forma diferente de um asiático.

No entanto, a influência da cultura na inclinação empreendedora não deve ser exagerada (fenómeno universal), embora existam *nuances* culturais fornecidas por:

- Diferentes estruturas cognitivas;
- Crenças religiosas;
- Diferentes atitudes perante relações interpessoais;
- Diferentes atitudes perante inovação;
- Existência de diferentes tipos de redes sociais.

48

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Perceber e lidar com o (in)sucesso

Falhar é um facto (estatístico)

É a possibilidade de FALHAR que dá significado ao SUCESSO

Falhar é parte do processo de aprendizagem

49

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Perceber e lidar com o (in)sucesso

O sucesso de um projecto empreendedor pode ser melhor entendido (e avaliado) através de quatro dimensões principais que interagem entre si:

- O desempenho do projecto;
- Os intervenientes que têm expectativas do projecto: existem seis níveis
- A natureza dessas expectativas
- Resultados obtidos face às expectativas

Os empreendedores mais eficazes definem objectivos de sucesso relativamente a todos os intervenientes no projecto (não apenas para os investidores) e operam com uma visão apurada de sentido de responsabilidade:

Para um projecto ser bem sucedido, tem de atrair recursos, remunerar os investidores (não apenas financeiros) e ser financeiramente estável.

50

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Perceber e lidar com o (in)sucesso

Factores de sucesso de um novo projecto: Um empreendimento é bem sucedido se satisfaz as expectativas dos Stakeholders

- O projecto explora uma significativa oportunidade;
- A oportunidade a explorar está bem definida;
- A inovação em que o projecto se vai basear é valiosa;
- O empreendedor aporta os recursos e qualidades adequados ao projecto;
- O projecto tem as pessoas adequadas;
- A organização tem uma atitude de aprendizagem e os seus quadros uma atitude positiva;
- Utilização efectiva da network;
- Recursos financeiros disponíveis;
- O projecto tem objectivos claros e as suas expectativas estão assimiladas;

51

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Perceber e lidar com o (in)sucesso

Uma característica verificada em muitos empreendedores de sucesso, é a de que impuseram aos seus negócios que se desenvolvessem de acordo com um elevado padrão de responsabilidade social;

O projecto tem responsabilidades para com indivíduos e grupos que com ele interagem.

Todas as formas de empreendedorismo, social ou convencional, para serem bem sucedidas, têm de considerar os interesses de TODOS os players que interagem com o projecto, o que não significa que não haja latitude para o empreendedor priorizar grupos (que interagem com o projecto) em particular, em termos de estratégia de desenvolvimento, comunicação, recompensa e desenvolvimento cultural / social.

52

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Factores de insucesso

- Curto período de estudo
- Capital inicial baixo
- Ausência de um Plano de Negócio
- Falta de cuidado na composição da gama de produtos
- Ausência de pesquisa do mercado

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Falhas na gestão como factores de insucesso

Área financeira:

- Falta de planeamento financeiro
- Falta de controlo financeiro
- Falta de capital próprio
- Excesso de imobilizado

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Falhas na gestão como factores de insucesso

Na área de Marketing:

- Erros estratégicos de targeting e posicionamento
- Mix de Marketing inadequado
- Falta de previsão de vendas
- Gestão pouco centrada no cliente

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Falhas na gestão como factores de insucesso

Na área de Recursos Humanos:

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

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Falhas na gestão como factores de insucesso

Na área administrativa:

- Falta de aconselhamento
- Centralização do poder
- Inexistência ou debilidade da informação de gestão
- Falta de adaptabilidade às mudanças ou ao crescimento rápido

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A Longa Noite...

Conselhos “anti-úlceras”:

- Aprender a gerir os “**Velhos do Restelo**”
- Ser comedidos nos “**Entusiastas**”
- Aprender a gerir a “**Desilusão**”
- Resistir persistentemente ao “**Não**”
- Tentar contornar os “**Sim, mas...**”
- Aprender a gerir o “**Falhaço**” como uma oportunidade de crescer

“Your most unhappy customers are your greatest source of learning.” **Bill Gates (1955 -)**

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O processo empreendedor

Oportunidade, Recursos e Organização

Empreendedor – Indivíduo (ou equipa) que inicia, desenvolve e lidera um “empreendimento”

Oportunidade – Uma falha de mercado susceptível de ser explorada para criar valor

Recursos – As coisas e as pessoas que os empreendedores utilizam para desenvolverem os seus empreendimentos

Organização – Conjunto de recursos controlados pelo empreendedor

6
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

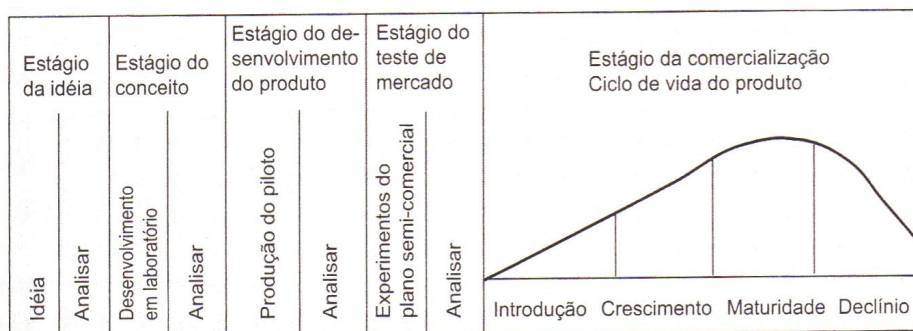
O processo empreendedor

O processo empreendedor consiste assim na criação de valor através da identificação, pelo empreendedor, de novas oportunidades, atraindo os recursos necessários para perseguir e prosseguir essas oportunidades, de forma inovadora (fazendo algo diferente e de forma diferente – melhor), e construindo uma organização para gerir esses recursos e fazer chegar a inovação ao mercado, de forma rentável, satisfazendo a oportunidade.

6
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Processo



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fazer a diferença

Empreendedorismo é...

- Trazer mudança, fazer a diferença
- Explorar a inovação de forma a criar valor
- Criar algo NOVO, DIFERENTE e MELHOR
- Identificar o potencial de mudança para melhor

“Innovation distinguishes between a leader and a follower”

Steve Jobs (1955 -)

"Some people see things as they are and say *why?*

I dream things that never were and say *why not?*"

Robert Kennedy / George Bernard Shaw

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A função do empreendedor

- Procurar, Identificar e Analisar **Oportunidades**
- Atrair, Moldar e Gerir **Recursos**
- Liderar, Focar, Dirigir a **Organização**

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos

Os **recursos** podem ser:

- Capital (dinheiro)
- Pessoas
- Activos
- Informação

E são caracterizados pelos seguintes **atributos**:

- Utilidade = Cumprem uma função
- Valor = Têm um preço
- Troca = Existem mercados para serem transaccionados

ISCTE Business School - Empreendedorismo

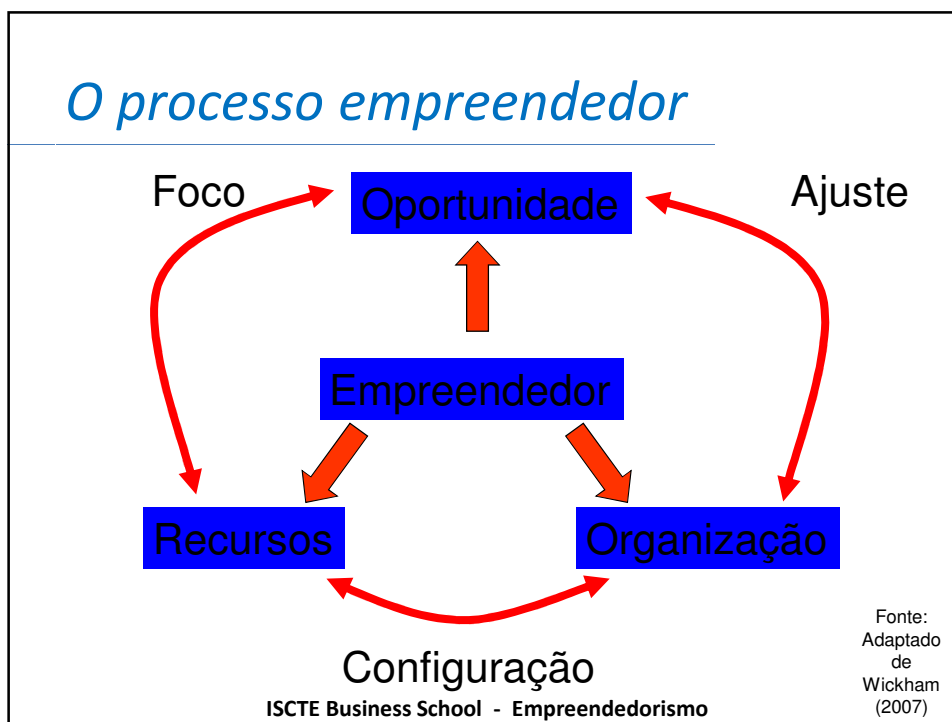
O processo empreendedor

Quadro resumo de três exemplos de negócios empreendedores globais:

Empresa	McDonald's	The Body Shop	Microsoft
Oportunidade	Desejo de comida rápida, conveniente, refeições consistentes	Desejo de artigo de higiene pessoal em embalagem conveniente, com preocupação ambiental	Desejo de processar informação
Activos	Marca, Lojas, Localização, Pessoas	Marca, Lojas, Localização, Pessoas	Pessoas, Conhecimento, Patentes, Marca.
Estrutura	Produção em série; Lojas	Lojas	Equipas de projecto in situ
Processo	Produção e distribuição standardizada nas Lojas; Financiamento e Marketing central	Produção centralizada; Distribuição através de lojas; Promoção através da presença das lojas	Desenvolvimento produto, produção, distribuição e marketing centralizados
Cultura	Atitude positiva; Preocupação com a qualidade; Focus no cliente	Attude de preocupação; ênfase na responsabilidade social	Inovadora e criativa; Gestão informal.

6
6

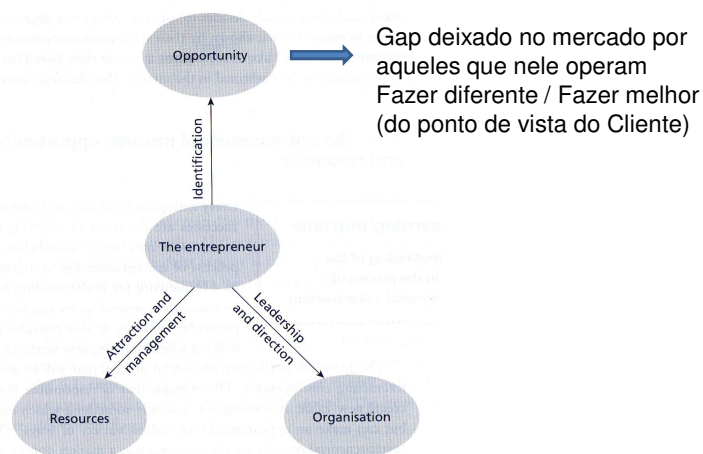
ISCTE Business School - Empreendedorismo



Foco, Ajuste, Configuração

- **Foco** = existência de recursos, na devida proporção, para a oportunidade que se pretende explorar
- **Ajuste** = existência da estrutura, sistemas e processos apropriados para a exploração da oportunidade
- **Configuração** = forma como os recursos são adquiridos, controlados e moldados

A oportunidade de negócio



ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Ideias base:

Uma oportunidade de negócio é uma **falha de mercado**, que representa a possibilidade de **criação de valor**.

É a possibilidade de fazer de forma diferente (inovando) e de fazer melhor. As oportunidades são exploradas através de inovação – uma melhor forma de realizar algo em benefício de um cliente.

E este é o campo das oportunidades. De todas as possibilidades.

Uma oportunidade de negócio é assim a **possibilidade** de fazer algo de forma diferente (inovando) e melhor. A inovação é a **forma** de fazer algo de forma diferente e melhor, combinando de forma inovadora os três principais factores: matérias-primas/ativos; trabalho e capital.

Os empreendedores, como inovadores, são aqueles que combinam de forma diferente estes três recursos, apresentando-os em seguida ao mercado.

7
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Factores Económicos Primários

**MATÉRIAS PRIMAS E
RECURSOS OPERACIONAIS**



PESSOAS



CAPITAL



Valor – cria-se combinando estes 3 factores de forma a satisfazer necessidades humanas

Inovação – É uma NOVA combinação destes 3 factores

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Áreas de inovação com valor:

- Novos produtos:
- Novos serviços:
- Novas técnicas de produção:
- Novas práticas operacionais:
- Novas formas de entrega do produto / serviço ao cliente:
- Novas formas de comunicar com o cliente:
- Novas formas de gerir relações na organização:
- Novas formas de gerir relações entre organizações:

Embora a inovação seja definida como um aspecto-chave do empreendedorismo, os projectos empreendedores distinguem-se quanto ao grau de inovação que adoptam, conceito concretizado por Manimala (1999)

7
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Oportunidade e motivação empreendedora

A oportunidade é assim como vimos um espaço de mercado ou a possibilidade de fazer algo de diferente e melhor; a inovação é o meio de fazer algo de diferente que preencha esse gap, ou seja, o meio de prosseguir a oportunidade.

- Empreendedores e a oportunidade;
- A prioridade da oportunidade sobre a inovação;
- A necessidade de conhecimento para identificar oportunidades.

7
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Empreendedorismo: Risco, Ambiguidade e Incerteza

Embora seja muitas vezes apontado aos empreendedores a tomada de risco, de facto, acabam por ser os investidores a assumir esse risco.

Tal não impede, no entanto, que os empreendedores, efectivamente façam a gestão do risco, tomando decisões, as quais, em função do conhecimento subjacente relativo a actos e resultados, poderão ser caracterizadas da seguinte forma:

- Decisões em contexto de certeza
- Decisões em contexto de risco
- Decisões em contexto de incerteza
- Decisões em contexto de ambiguidade
- Decisões em ignorância

A maior parte das decisões empresariais são tomadas em contexto de incerteza ou ambiguidade, e não em contexto de risco.

7
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Empreendedorismo: Risco; Ambiguidade e Incerteza (cont.)

O que os empreendedores fazem será não tanto assumir risco directamente, mas transformar incerteza (e ignorância) em risco (com probabilidade associada) em nome dos investidores, utilizando o seu conhecimento e experiência para clarificar os cenários possíveis.

Em chinês existe o caracter que representa “crise” e o caracter que representa “mudança”. Quando estes dois caracteres se juntam, formam a palavra “oportunidade”.

Porque é que isso acontece? Porque é que quando a crise e a mudança se fundem existe uma oportunidade?

Um economista responderá que, nessas condições, existem desequilíbrios, leis que mudam, situações que se alteram, necessidades novas que se criam. Dir-vos-á de seguida que empreendedor é aquele que aproveita e tira vantagem de semelhantes condições, quem abre portas onde outras se fecharam.

7
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A oportunidade de negócio

Empreendedorismo: Risco; Ambiguidade e Incerteza (cont.)

Será que também nós poderemos identificar e aproveitar oportunidades?

A resposta é positiva, com algumas condições que desfazem alguns mitos:

- Só existe oportunidade se existir mercado;
- Nós não podemos criar a necessidade;
- Uma ideia não é uma oportunidade embora no âmago de uma oportunidade exista sempre uma ideia;
- O que é oportunidade para uma pessoa pode não ser para outra;
- Um empreendedor empenhado detecta uma oportunidade onde outros nada vêem, ou vêem muito tarde, ou demasiado cedo;
- Quantidade gera qualidade;
- As oportunidades representam desafios, uma forma diferente de pensar;
- Viva a sua vida, completa e plenamente como um empreendedor. Não olhe apenas o que o rodeia: VEJA;
- A tarefa de encontrar oportunidades é um processo continuo ao qual Vocês têm de se dedicar numa perspectiva de longo prazo;
- Não espere que as oportunidades venham até si. Procure-as

7
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A Janela estratégica: identificar e analisar o GAP para o novo negócio

Porque é que os negócios existentes deixam falhas / “GAPS” de mercado?

Razões que explicam porque as empresas estabelecidas deixam espaços de mercado que, projectos empreendedores e inovadores, poderão explorar:

- Empresas estabelecidas falham em detectar novas oportunidades
- As novas oportunidades são tidas por muito pequenas
- Inércia tecnológica
- Inércia cultural
- Política interna
- Medidas governamentais de controlo da concorrência
- Intervenção governamental de suporte à entrada de novos intervenientes no mercado

As empresas de dimensão e estabelecidas, apesar das suas vantagens, deixam espaços (GAPS) de mercado, para os quais os novos players se podem mover, dada a subvalorização por aquelas de novas oportunidades, serem complacentes para com as mesmas ou não terem capacidade de resposta devido às inércias internas.

Também os novos players (empreendedores) tendem a utilizar de forma mais exaustiva e agressiva os recursos de que dispõem.

7
7

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Detectar e aproveitar a janela estratégica

Varrimento (pesquisa de oportunidades)

Posição (perceber o posicionamento dos concorrentes e escolher o da empresa)

Medição (avaliar o potencial da oportunidade, bem como os riscos)

Abertura da janela (arrancar com o negócio)

Fecho da janela (barrar a entrada de outros, criando vantagens competitivas de longo prazo)

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Detectar Oportunidades (1)

Heurística

Define-se *procedimento heurístico* como um método de aproximação das soluções dos problemas, que não segue um percurso claro mas baseia-se na intuição e nas circunstâncias a fim de gerar conhecimento novo. É o oposto do *procedimento algorítmico*

Análise de Problemas

O que podia ser melhor? Como resolver este problema?

Propostas do Consumidor

Não seria porreiro se...

Grupos Criativos

Mapear o Mercado

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Detectar Oportunidades (2)

“Esticar” as características do produto

“melhor”, “mais forte”, “mais bonito”, “mais rápido”, “mais divertido”

Juntar características

Telefone, Agenda, Fotos, Rádio, etc

Método Combinado

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Identificando a janela estratégica - Scanning oportunidades

Nem todas as oportunidades são igualmente valiosas. Um negócio com recursos limitados não pode prosseguir todas as oportunidades detectadas. Tem de seleccionar as oportunidades que serão mais rentáveis.

As decisões –chave no screening e selecção de oportunidades são:

- Qual a dimensão da oportunidade?
 - Qual a dimensão do mercado em que a inovação será colocada?
 - Qual a quota de mercado que é expectável de ser ganha?
 - Qual a margem bruta susceptível de ser obtida?
 - Durante quanto tempo pode a oportunidade ser explorada?
- Qual o investimento necessário para explorar a oportunidade adequadamente?
 - Investimento inicial necessário? (pessoas; activos; etc.)
 - Investimento a prazo necessário?
 - O negócio tem acesso a capital necessário?
 - Se a oportunidade tem a dimensão esperada, o negócio tem capacidade de resposta ?
 - Se não, poderá expandir-se de forma rentável / viável?
 - R.H necessárias?

8
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Identificando a janela estratégica - Scanning oportunidades

- Qual é o retorno provável?
 - Estrutura temporal de proveitos e custos;
 - Rentabilidade face ao investimento necessário?
- Quais são os riscos envolvidos?
 - Qual o grau de solidez dos pressupostos?;
 - E se os clientes não acham a proposta tão atractiva?
 - E se os concorrentes são mais rápidos a reagir do que esperado? (foram todos avaliados?);
 - Até que ponto depende o sucesso do apoio e goodwill de terceiros / intermediários?
 - Qual a sensibilidade ao marketing-mix → produto, preço, distribuição e promoção.;
 - Podem ser feitos ajustamentos à estratégia face à experiência (qual o custo?);
 - Podem ser mobilizados recursos adicionais se necessário?
 - Qual o efeito no cash-flow se vendas menores? Análise sensibilidade
 - Qual o efeito no cash-flow se custos maiores? Análise sensibilidade
 - Como se devem preparar os investidores para esta eventualidade?
 - Em que circunstâncias podem os investidores desejar sair? Como?

8
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Identificando a janela estratégica - Scanning oportunidades

As oportunidades só têm significado relativamente às restantes (valor relativo).

O empreendedor deve seleccionar as oportunidades não em face do seu valor absoluto mas em função do seu valor relativo resultante da comparação entre elas.

As oportunidades devem ser priorizadas e devem competir pela obtenção dos recursos escassos e valiosos do empreendedor.

O verdadeiro custo para o empreendedor por uma inadequada selecção de oportunidades será, não tanto o custo de oportunidade pela utilização dos recursos, mas os retornos potenciais perdidos por não se terem utilizados os recursos noutra oportunidade.

8
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Desenvolvimento do conceito de negócio

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Introdução

Qualquer oportunidade pode ser capitalizada através de uma variedade de conceitos de negócio diferindo segundo as competências, capacidades e interesses do empreendedor que poderá começar por se fazer a si próprio algumas perguntas:

- Que competências técnicas tenho?
- Quais os meus interesses?
- O que sei fazer bem?
- O que gosto de fazer?
- Que serviços ou produtos vou vender?
- A minha ideia acrescenta valor e preenche uma necessidade existente?
- Quem são os meus concorrentes?
- Qual a minha vantagem competitiva?

8
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Introdução

Critérios para um bom conceito de negócio:

1. Único;
2. Abrangente;
3. Internamente consistente;
4. Exequível;
5. Sustentável.

8
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Posicionamento

Localizar/posicionar a “janela”/projecto significa desenvolver uma posição / posicionamento para o novo projecto e a sua oferta no mercado.

O posicionamento fornece uma ferramenta muito útil ao empreendedor, quer para conhecer o enquadramento competitivo que o rodeia, quer para a tomada de decisões.

- Identificar janela de mercado;
- Posicionar o projecto;
- Estruturar o projecto com vantagem competitiva;
- Defesa de nicho de mercado.

Duas abordagens complementares em termos de posicionamento:

Posicionamento estratégico: observa de que forma o projecto (como um todo) se distingue, com valor, dos seus concorrentes no apporto de valor ao mercado / clientes;

Posicionamento de mercado: observa a forma através da qual a oferta gerada pelo projecto (produtos e serviços) se distingue dos seus concorrentes;

8
7

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Posicionamento estratégico

Identificar o posicionamento estratégico é um aspecto crucial no processo de planeamento de um projecto.

O posicionamento estratégico é a forma como o projecto, como um todo, se posiciona face aos seus concorrentes, no mercado competitivo.

Abell (1980) sugere que o espaço competitivo pode ser definido em quatro dimensões:

- Fase na cadeia de valor;
- Segmentos de mercado abordados;
- Necessidades de clientes satisfeitas;
- Meios para a satisfação de necessidades

8
8

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Posicionamento de mercado

O posicionamento de mercado descreve a forma como os produtos / serviços da empresa se posicionam no mercado face à concorrência.

A primeira etapa na avaliação do posicionamento de mercado é a de compreender os critérios pelos quais os consumidores distinguem os diferentes produtos e até que ponto são substituíveis:

- Preço;
- Qualidade percebida;
- Imagem demográfica;
- Performance;
- Número e tipo de características;
- Imagem de marca;
- Serviço e apoio;
- Atitude perante o fornecedor;

Diferentes clientes darão prioridade a estes factores de forma diferente.

8
9

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Posicionamento de mercado

Outra forma de pensar o posicionamento é o de considerar três aspectos do produto oferecido, designadamente quanto à forma como o consumidor se relaciona com o produto:

- 1- Função core
- 2- Sensação induzida pelo produto
- 3 - Benefícios emocionais

O objectivo do posicionamento de mercado é o de reduzir a possibilidade de o consumidor percepcionar que o produto/serviço é substituível pelos produtos concorrentes, ou seja, focalizando a oferta nas necessidades do cliente de uma forma única e efectiva, e procurando, assim, evitar uma concorrência directa com players estabelecidos.

9
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Exemplo



Para mulheres que querem o melhor para a sua pele e que estão preocupadas com a sua falta de hidratação, se usarem Dove, em vez de outros sabonetes, obtêm uma pele suave e hidratada, porque Dove tem $\frac{1}{4}$ de creme hidratante.

ISCTE Business School - Empreendedorismo

STP – Segmentation, Target, Positioning

Processo STP

- Analisar as oportunidades de longo prazo no mercado
- Pesquisar e escolher os mercados-alvo
- Identificar as variáveis de segmentação e segmentar o mercado
- Desenvolver os perfis dos segmentos resultantes
- Avaliar a atractividade de cada segmento
- Escolher o(s) segmento(s) alvo – Target
- Identificar os conceitos de posicionamento em cada segmento-alvo
- Seleccionar, desenvolver e informar o conceito de posicionamento escolhido
- Elaborar as estratégias de Marketing
- Planear os programas de Marketing
- Organizar, implementar e controlar o esforço de Marketing

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Necessidade de informação

A informação pode orientar a acção. Todavia a ausência de informação não deve servir de justificação para a inacção.

Os empreendedores eficazes ponderam o valor da informação com o custo da sua obtenção. A informação é considerada um investimento no projecto.

9
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Análise de mercado e aspectos-chave

Para serem bem sucedidos, os empreendedores têm de conhecer o mercado em que operam, uma vez que o sucesso depende da sua capacidade de servir esse mercado de uma forma mais eficaz e vantajosa do que os seus concorrentes.

Existem um conjunto de questões sobre as quais o empreendedor deve estar informado para poder tomar decisões eficazes sobre o seu projecto, as quais recaem em quatro categorias:

- Condições de mercado existentes e oportunidades que apresentam;
- Forma como os empreendedores podem inovar e oferecer algo com valor ao mercado – atractividade da inovação;
- Forma como o empreendedor pode arrancar com o seu projecto e posicioná-lo;
- Forma como os concorrentes irão provavelmente responder ao projecto.

9
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Análise da oportunidade

Existem dois tipos de questões que devem ser efectuadas / colocadas para uma completa apreciação de uma oportunidade:

- Quem? O quê? Porquê? - Perguntas relativas à natureza da oportunidade, qualidades e abordagens que podem ser utilizadas para a desenvolver.
São melhor respondidas através de critérios qualitativos.
- Quanto? Quantos? Refere-se ao valor da oportunidade e ao esforço que deve ser colocado na sua exploração.
Estas questões devem ser respondidas através de critérios quantitativos.

9
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Análise e planeamento formal

Um plano formal (business plan) representa um investimento no projecto e deve ser justificado pelo retorno que é susceptível de oferecer.

Poderá ser mais ou menos elaborado, recorrer a informação interna ou externa.

Seis factores são susceptíveis de determinar o nível de formalidade do plano (e o correspondente investimento necessário):

- Custo de start-up;
- Envolvimento de players externos;
- Disponibilidade e custo de informação;
- Percepção do risco de negócio e ambiguidade;
- Apoio externo nas actividades de planeamento;
- Estilo próprio do empreendedor.

9
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A proposta de valor

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

O conceito de organização

Uma das tarefas fundamentais do empreendedor é a de criar ou modificar uma Organização.

Algumas conceptualizações de organização que são importantes para entendermos o empreendedorismo:

- A Organização como coordenadora de acções;
- A Organização como um agente independente;
- A Organização como um network de Contratos;
- A Organização como um conjunto de recursos;
- A Organização como um sistema;
- A Organização como um processador de informação.

Estas diferentes visões sobre a Organização não são mutuamente exclusivas, sendo mesmo complementares, mas se os empreendedores querem compreender totalmente o seu negócio então terão de saber compreender todas estas perspectivas para ganharem uma visão completa.

9
8

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

Organização e o controlo de recursos

Os empreendedores utilizam recursos para atingir os seus objectivos, combinando-os de forma inovadora e assim oferecendo valor aos seus clientes.

O controlo desses recursos é em parte assegurado pelo próprio empreendedor, e também pela Organização, dependendo dessa repartição da dimensão da empresa, tipo de recursos afectos, qualidade e tipo de r.h., etc.

Alguns mecanismos de controlo:

Acção dirigida:

Rotinas e procedimentos

Estratégia organizacional:

Cultura organizacional:

Visão transmitida

Hierarquia dos mecanismos de controlo de recursos

9
9

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

Organização extendida / agregadora

Os empreendedores podem criar valor ao construírem Organizações de tipo Extendido ou Agregador.

A Organização Extendida é aquela que utiliza os recursos de outras organizações na sua Network para atingir os seus objectivos, através da construção de relações de apoio mútuo, longo-prazo e mutuamente benéficas.

A Organização “Agregadora” é aquela que existe não tanto para ela própria desenvolver acções (mantém normalmente uma estrutura residual), mas para agregar conjuntamente a actividade de outras Organizações.

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

O que é a visão empreendedora?

A visão empreendedora é uma fotografia do “novo mundo” que o empreendedor pretende criar, e o empreendedor motiva-se com a possibilidade da sua passagem à realidade.

A visão existe na tensão entre *o que é* e *o que pode ser*.

Esta visão é uma poderosa ferramenta porquanto:

- Fornece uma direcção (“luz ao fundo do túnel”?!);
- Ajuda o empreendedor a fixar metas;
- Guia a geração de estratégia do projecto;
- Pode ser utilizada para atrair “players” para o projecto;
- Desempenha um papel crucial na estratégia de comunicação e liderança do projecto.

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

Desenvolvimento da Visão

A visão é assim o ponto de partida para dar forma e direcção ao projecto, e assim poder constituir a base da estratégia do mesmo. A Visão desenvolve-se a partir da ideia de que a situação resultante pode ser diferente e melhor do que a situação actual.

Mas, esta Visão tem de ser questionada, de forma a enfocá-la e de forma a perceber porque razão essa Visão oferecerá “um mundo” de maior valor e como irá remunerar os players do projecto.

Para tal a Visão pode ser questionada quanto a:

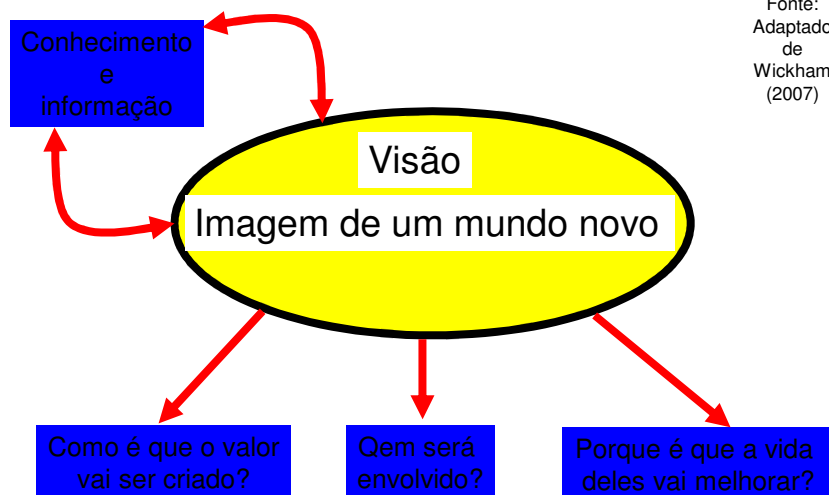
- Qual será a fonte do valor a ser criado?;
- Quem estará envolvido (players do projecto)?;
- Porque é que os players estarão melhor no projecto do que fora dele?
- Qual o retorno?
- Que relações terão de ser criadas?

Este questionar da Visão deve ser um processo contínuo, de forma a ajustar e refinar permanentemente o sentido do projecto.

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

A visão do empreendedor confere direcção ao projecto e motiva-o no sentido de o desenvolver. Porém, para essa visão ser utilizada para captar players para o projecto, poderão ser utilizadas algumas abordagens no sentido de comunicar essa mesma visão:

- “I have a dream...”;
- Referir objectivos específicos;
- Referir estratégia;
- “Contador de histórias”;
- Forma como “o mundo” pode melhorar com o projecto;
- O que está no projecto para o *player*.

Estas abordagens podem ser complementares. A forma e capacidade de articular a Visão e de a comunicar de forma eficaz aos diferentes players constitui a base em que o Empreendedor constroi a sua Liderança e Poder.

A noção de visão empreendedora sugere que este antecipa de alguma forma o futuro, o que implica ter capacidade de visão estratégica.

Esta capacidade pode constituir-se como uma forte vantagem competitiva, ao permitir ao projecto antecipar oportunidades futuras e adoptar formas de as explorar minimizando riscos (ao antecipá-los).

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Uma Missão, é uma declaração formal definindo a razão de ser do projecto e os seus objectivos, ou seja, definindo a natureza do projecto, o que pretende atingir e como o pretende atingir.

Porque é que uma Missão bem definida pode beneficiar o projecto?

- Articulação da visão do empreendedor;
- Fomenta a análise do projecto;
- Define o âmbito do projecto;
- Guia para fixação de objectivos;
- Clarifica opções estratégicas;
- Facilita a comunicação acerca do projecto com potenciais investidores;
- Agrega diferentes grupos accionistas dispersos;
- Funciona como ponto de referência em períodos de mudança

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Uma Declaração de Missão pode definir O QUE É que o projecto pretende atingir e OS VALORES que seguirá enquanto desenvolve o seu negócio.

A Declaração de Missão poderá incluir os seguintes elementos:

- Âmbito do produto / serviço;
- Grupos de clientes-alvo;
- Benefícios oferecidos / necessidades satisfeitas;
- Inovação em que o projecto se baseia e fontes de vantagem competitiva sustentável;
- Expectativas do projecto.

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Desenvolvendo a Declaração de Missão

A Missão deverá ser apropriada de acordo com a oportunidade que pretende explorar e a inovação que pretende utilizar.

A Missão deverá desenvolver o negócio mas ser consistente com as suas ambições, realista com a oportunidade que enfrenta e compatível com as suas capacidades para explorar essa oportunidade.

Existem duas abordagens para o desenvolvimento da Missão:

- Desenvolvimento por consenso;
- Desenvolvimento por imposição.

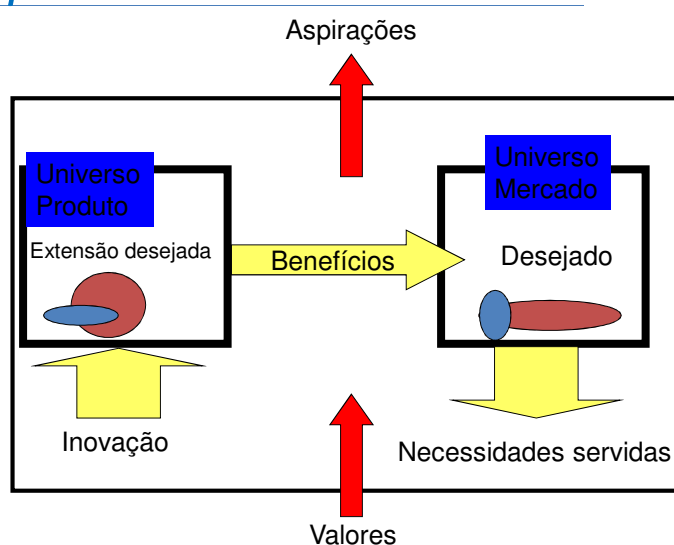
Para ser útil e eficaz como ferramenta, a Missão deverá ser / incluir:

- Ênfase no que distingue o projecto;
- Informativa;
- Clara e não ambígua;
- Deve ter impacto;
- Memorável!

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Componentes da missão empreendedora



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

A estratégia para o projecto

O que é uma estratégia de negócio?

De uma forma genérica, estratégia pode ser definida como um conjunto de acções que a empresa desenvolve no sentido de alcançar os seus objectivos.

Uma distinção básica consiste em separar entre:

1. o conteúdo da estratégia (o que o negócio faz realmente);
2. o processo estratégico que a empresa adopta para manter essa estratégia, e
3. o contexto estratégico no qual a empresa tem de se movimentar.

O conteúdo estratégico engloba três aspectos:

- Gama de produtos;
- Mercado-alvo (clientes);
- Abordagem competitiva.

As decisões relativas ao contexto estratégico deverão ser consistentes, quer internamente – com a missão, recursos, objectivos –, quer externamente (condições de mercado; situação competitiva).

1
0

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Processo estratégico na empresa empreendedora

O processo estratégico é a forma como a empresa toma decisões sobre o conteúdo estratégico que pretende desenvolver. Este processo estratégico, ou a forma como a empresa toma decisões sobre o conteúdo estratégico, pode adoptar duas formas:

- Deliberada / planeada
- Emergente

A abordagem empreendedora à gestão é distinta ao nível do processo estratégico, mas não do seu conteúdo.

Não é o que o empreendedor faz (negócio em que está) que é relevante para classificar um gestor como empreendedor, mas sim a forma como organizam o projecto e o utilizam para inovar e aportar valor ao cliente, de uma forma que os players existentes não são susceptíveis de facilmente conseguir.

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Controlo do processo estratégico no projecto / empresa

Se o empreendedor pretende manter controlo da organização e focá-la na exploração de oportunidades detectadas / a detectar, então terá de controlar a sua estratégia, quer no que se refere ao seu CONTEÚDO quer quanto ao PROCESSO.

As decisões fundamentais que o empreendedor terá de tomar relativamente ao desenvolvimento e controlo do processo estratégico incluem as seguintes categorias:

- Decisões relativamente ao desenvolvimento da missão;
- Decisões relativamente ao desenvolvimento da estratégia;
- Decisões relativas ao controlo de recursos;
- Decisões relativas à forma como os objectivos irão ser estabelecidos, monitorizados e recompensados.

Estas decisões serão determinantes na forma, estrutura e sistemas da Organização, ao influenciarem a sua Cultura.

Consequentemente, têm de ser objecto de constante revisão à medida que a empresa se desenvolve.

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Porque é que uma estratégia bem definida pode beneficiar o projecto / empresa?

O desenvolvimento, análise e comunicação da estratégia representa um INVESTIMENTO, ou seja, para se alcançar uma estratégia bem definida requer-se tempo, esforço e capital.

O investimento no desenvolvimento e comunicação da estratégia pelo projecto empreendedor pode beneficiá-lo da seguinte forma:

- Encoraja os empreendedores a analisar e articular a sua visão
- Assegura auditoria / controlo da Organização e da sua envolvente
- Ilumina novas possibilidades / abrangência
- Fornece focus organizacional
- Guia na estruturação da Organização
- Actua como um Guia para tomada de decisão
- Constitui um ponto de partida para a fixação de objectivos
- Funciona como ligação comum como os stakeholders

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Estratégias empreendedoras de entrada no mercado

Os projectos empreendedores adoptam um conjunto de estratégias genéricas no sentido de se estabelecerem no mercado. Estas diferem na forma como os projectos aportam novo valor ao mercado e no mercado que pretendem atingir.

Conteúdo Estratégico

1. Domínio Produto – Mercado

O empreendedor tem de seleccionar o domínio Produto – Mercado onde pretende estabelecer o seu projecto. O empreendedor tem genericamente cinco estratégias genéricas de entrada no que se refere ao Domínio Produto – Mercado:

- Entrada enfocada
- Diversidade produto para um segmento mercado definido;
- Diversidade cliente / mercado, com apenas um ou reduzida gama de produtos;
- Adjacente: Oferta de vasta gama de produtos a uma vasta gama de segmentos de mercado, mas em que os segmentos são adjacentes, ou seja, as características dos segmentos relacionam-se entre si;
- Diversificado não adjacente: variedade de produtos e segmentos de mercado, em que os segmentos não são adjacentes.

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Conteúdo Estratégico (cont.)

2. Abordagem competitiva

Refere-se à forma como o projecto atrai clientes oferecendo-lhes uma proposta de valor não oferecida pelos seus concorrentes.

- Oferta de um novo produto ou serviço;
- Oferta de maior valor- Value for money;
- Maior flexibilidade;
- Oferta de maior capacidade de resposta.

Estes dois aspectos da estratégia genérica de entrada (domínio produto-mercado e abordagem competitiva) existem numa perspectiva interactiva entre eles, pelo que a escolha da abordagem competitiva irá depender das características do domínio produto – mercado e dos recursos e capacidades da empresa

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Planeamento e Performance

Um Business Plan deve ser visto como um investimento no projecto, e, assim, deve ser justificado em termos do retorno que oferece ao projecto. Requer tempo e capital para a sua elaboração.

O papel do Business Plan

Significando a elaboração de um B.P. o consumo de capital e recursos, deverá haver uma apreciação sobre a forma como a elaboração deste documento pode funcionar como uma ferramenta para o projecto.

Existem quatro mecanismos nesse sentido:

- Como uma ferramenta de análise;
- Como uma ferramenta de síntese;
- Como uma ferramenta de comunicação;
- Como um incentivo à acção.

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

O que deve conter o Business Plan

O tipo e âmbito de informação que pode ser incluído num BP poderá ser o seguinte:

- Missão: Declaração de missão que define o projecto;
- Resumo Objectivos-chave;
- Caracterização do Mercado;
- Caracterização da Estratégia (Produto; Preço; Distribuição; Promoção; networking);
- Projecções financeiras;
- Actividade;
- Recursos Humanos.

No sentido de sintetizar uma estratégia original, o empreendedor tem de responder às seguintes questões:

- Como é que o projecto irá corresponder às necessidades dos consumidores?;
- Porque é que a oferta do projecto irá corresponder melhor às necessidades dos clientes do que a concorrência?;
- Como é que a procura será estimulada?;
- Porque é que o projecto poderá aportar a sua gama de produtos ao mercado satisfazendo necessidades, que o resto da concorrência não pode?;
- Porque serão os concorrentes incapazes de imitar o projecto?

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan - PEA

ÍNDICE GERAL

- 1 INTRODUÇÃO
- 2 SUMÁRIO EXECUTIVO
- 3 BREVE APRESENTAÇÃO DO PROJECTO, IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES E EXPLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM QUE O PROJECTO SE INSERE
- 4 CARACTERIZAÇÃO TÉCNICO-ECONÓMICA DO PROJECTO - DADOS DE BASE
 - 4.1 Produto e Mercado
 - 4.2 Dimensionamento
 - 4.3 Localização
 - 4.4 Aspectos técnicos e tecnológicos
 - 4.5 Materiais e outros fornecimentos
 - 4.6 Organização e estrutura de funcionamento
 - 4.7 Planeamento e implementação
 - 4.8 Financiamento
 - 4.9 Impacto ambiental
- 5 AVALIÇÃO DO PROJECTO
 - 5.1 Análise económica
 - 5.2 Análise financeira
 - 5.3 Análise de sensibilidade e risco
 - 5.4 Consistência e fiabilidade da informação
 - 5.5 Análise de viabilidade global
- 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
- 7 ANEXOS

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan

- | | |
|--|------------------------------|
| 1 – Sumário Executivo | 4 – Plano de Marketing |
| 2 – Análise do Meio Envolverte | a) Estratégia de Marketing |
| a) Contexto Económico | b) Produto/Serviço |
| b) Contexto Sócio-Cultural | c) Preço |
| c) Contexto Político-Legal | d) Comunicação |
| d) Contexto Ambiental | e) Distribuição |
| e) Contexto Tecnológico | 5 – Análise da Concorrência |
| f) Contexto Internacional | 6 – Estrutura Organizacional |
| 3 – Apresentação do Negócio e dos Promotores | 7 – Análise Financeira |
| a) Apresentação da ideia | 8 – Conclusão |
| b) Fase de desenvolvimento | 9- Anexos |
| b) Apresentação dos promotores | |

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Estruturando o BP – O Princípio da Pirâmide de Barbara Minto's.

Princípios da pirâmide de Barbara Minto:

- Deve-se considerar uma mensagem – chave que o recipiente irá manter (dado que o ser humano só retém uma ideia-chave devemos controlá-la);
- Segundo, deve-se ordenar a informação de uma forma hierárquica (pirâmide)

1
1

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Exemplo: O Princípio da Pirâmide de Barbara Minto's

Ponto-chave	Ponto chave: Invista neste projecto					
Questões de suporte	Existe um GAP no mercado para este produto/serviço?	Este mercado tem potencial?	Porque é que esta inovação irá preencher o GAP?	Pode esta inovação ser fornecida de forma rentável e com risco aceitável?	O projecto tem um futuro de longo-prazo?	Os promotores são as pessoas adequadas para o desenvolver?
Argumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos têm estas necessidades relativamente a esta categoria de produto; • Oferta actual falha em satisfazer estas necessidades; • Recentes desenvolvimentos nesta categoria de produto ainda deixam estas necessidades por satisfazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressupostos acerca do mercado; • Procura neste sector é alta e com tendência crescente; • Condições de mercado oferecem potencial de novas entradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A inovação satisfaz as necessidades do consumidor melhor do que outro produto. • Capacidades técnicas e organizacionais a postos para fornecer produto ao mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço é suficiente para cobrir custos de produção; • Lucros de LP sustentarão investimento necessário • Rota de distribuição disponível; • Efectuados planos e Orç. de promoção; • Risco foi avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> • Projecto tem uma vantagem competitiva sustentável; • Está a fornecer algo com valor, de uma forma única; • Vantagem será ganha em termos de custos, activos estratégicos, capacidade de inovação; • Opções para futura expansão foram consideradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de gestão, capacidades e motivação.
Evidência	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de mercado • Análise de concorrência; • Avaliação de produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Racional para definição de mercado; • Estudo de mercado: dimensão, taxa crescimento, estrutura • Estrutura de fornecimento existente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de mercado; • Teste produtos e ofertas; • Evidência de capacidades técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de custos e projecções financeiras; • Pressupostos s/ volumes, preços, custos e condições de procura; • Benchmark de custos da concorrência e investimento; • Análise de cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estratégica do projecto e concorrentes; • Explicação de como a vantagem competitiva será ganha e mantida. 	<ul style="list-style-type: none"> • CV managers; • Evidência de experiência relevante, qualificações, conhecimento do sector e sucessos passados; • Evidência de capacidades de liderança.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Estratégia, Planeamento e Flexibilidade

É comum os empreendedores considerarem que a realização de um BP restringe as opções no futuro. Ao invés, este instrumento pode aumentar a flexibilidade, se enfocarmos a estratégia em termos de:

- Focus nos fins e não nos meios;
- Desafio aos pressupostos;
- Modelizar cenários;
- Criação de flexibilidade estratégica;
- Deixar espaço para aprendizagem

Seis factores susceptíveis de determinar o nível de formalidade do plano (e o correspondente investimento necessário):

- Custo de start-up;
- Envolvimento de players externos;
- Disponibilidade e custo de informação;
- Percepção do risco de negócio e ambiguidade;
- Apoio externo nas actividades de planeamento;
- Estilo próprio do empreendedor.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A proposta de valor

Aula nº 9
Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular: Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

O conceito de organização

Uma das tarefas fundamentais do empreendedor é a de criar ou modificar uma Organização.

Algumas conceptualizações de organização que são importantes para entendermos o empreendedorismo:

- A Organização como coordenadora de acções;
- A Organização como um agente independente;
- A Organização como um network de Contratos;
- A Organização como um conjunto de recursos;
- A Organização como um sistema;
- A Organização como um processador de informação.

Estas diferentes visões sobre a Organização não são mutuamente exclusivas, sendo mesmo complementares, mas se os empreendedores querem compreender totalmente o seu negócio então terão de saber compreender todas estas perspectivas para ganharem uma visão completa.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

Organização e o controlo de recursos

Os empreendedores utilizam recursos para atingir os seus objectivos, combinando-os de forma inovadora e assim oferecendo valor aos seus clientes.

O controlo desses recursos é em parte assegurado pelo próprio empreendedor, e também pela Organização, dependendo dessa repartição da dimensão da empresa, tipo de recursos afectos, qualidade e tipo de r.h., etc.

Alguns mecanismos de controlo:

- Acção dirigida:
- Rotinas e procedimentos
- Estratégia organizacional:
- Cultura organizacional:
- Visão transmitida

Hierarquia dos mecanismos de controlo de recursos

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

O projecto empreendedor e a organização empreendedora

Organização estendida / agregadora

Os empreendedores podem criar valor ao construírem Organizações de tipo Estendido ou Agregador.

A Organização Estendida é aquela que utiliza os recursos de outras organizações na sua Network para atingir os seus objectivos, através da construção de relações de apoio mútuo, longo-prazo e mutuamente benéficas.

A Organização “Agregadora” é aquela que existe não tanto para ela própria desenvolver acções (mantém normalmente uma estrutura residual), mas para agregar conjuntamente a actividade de outras Organizações.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

O que é a visão empreendedora?

A visão empreendedora é uma fotografia do “novo mundo” que o empreendedor pretende criar, e o empreendedor motiva-se com a possibilidade da sua passagem à realidade.

A visão existe na tensão entre *o que é* e *o que pode ser*.

Esta visão é uma poderosa ferramenta porquanto:

- Fornece uma direcção (“luz ao fundo do túnel”?!);
- Ajuda o empreendedor a fixar metas;
- Guia a geração de estratégia do projecto;
- Pode ser utilizada para atrair “players” para o projecto;
- Desempenha um papel crucial na estratégia de comunicação e liderança do projecto.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

Desenvolvimento da Visão

A visão é assim o ponto de partida para dar forma e direcção ao projecto, e assim poder constituir a base da estratégia do mesmo. A Visão desenvolve-se a partir da ideia de que a situação resultante pode ser diferente e melhor do que a situação actual.

Mas, esta Visão tem de ser questionada, de forma a enfocá-la e de forma a perceber porque razão essa Visão oferecerá “um mundo” de maior valor e como irá remunerar os players do projecto.

Para tal a Visão pode ser questionada quanto a:

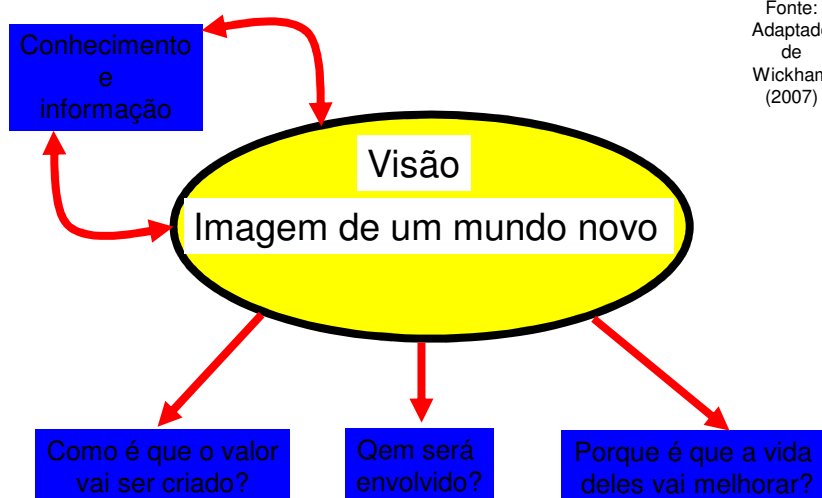
- Qual será a fonte do valor a ser criado?;
- Quem estará envolvido (players do projecto)?;
- Porque é que os players estarão melhor no projecto do que fora dele?
- Qual o retorno?
- Que relações terão de ser criadas?

Este questionar da Visão deve ser um processo contínuo, de forma a ajustar e refinar permanentemente o sentido do projecto.

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Visão empreendedora

A visão do empreendedor confere direcção ao projecto e motiva-o no sentido de o desenvolver. Porém, para essa visão ser utilizada para captar players para o projecto, poderão ser utilizadas algumas abordagens no sentido de comunicar essa mesma visão:

- “I have a dream...”:
- Referir objectivos específicos;
- Referir estratégia;
- “Contador de histórias”;
- Forma como “o mundo” pode melhorar com o projecto;
- O que está no projecto para o *player*.

Estas abordagens podem ser complementares. A forma e capacidade de articular a Visão e de a comunicar de forma eficaz aos diferentes players constitui a base em que o Empreendedor constroi a sua Liderança e Poder.

A noção de visão empreendedora sugere que este antecipa de alguma forma o futuro, o que implica ter capacidade de visão estratégica.

Esta capacidade pode constituir-se como uma forte vantagem competitiva, ao permitir ao projecto antecipar oportunidades futuras e adoptar formas de as explorar minimizando riscos (ao antecipá-los).

1
2

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Uma Missão, é uma declaração formal definindo a razão de ser do projecto e os seus objectivos, ou seja, definindo a natureza do projecto, o que pretende atingir e como o pretende atingir.

Porque é que uma Missão bem definida pode beneficiar o projecto?

- Articulação da visão do empreendedor;
- Fomenta a análise do projecto;
- Define o âmbito do projecto;
- Guia para fixação de objectivos;
- Clarifica opções estratégicas;
- Facilita a comunicação acerca do projecto com potenciais investidores;
- Agrega diferentes grupos accionistas dispersos;
- Funciona como ponto de referência em períodos de mudança

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Uma Declaração de Missão pode definir O QUE É que o projecto pretende atingir e OS VALORES que seguirá enquanto desenvolve o seu negócio.

A Declaração de Missão poderá incluir os seguintes elementos:

- Âmbito do produto / serviço;
- Grupos de clientes-alvo;
- Benefícios oferecidos / necessidades satisfeitas;
- Inovação em que o projecto se baseia e fontes de vantagem competitiva sustentável;
- Expectativas do projecto.

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Missão empreendedora

Desenvolvendo a Declaração de Missão

A Missão deverá ser apropriada de acordo com a oportunidade que pretende explorar e a inovação que pretende utilizar.

A Missão deverá desenvolver o negócio mas ser consistente com as suas ambições, realista com a oportunidade que enfrenta e compatível com as suas capacidades para explorar essa oportunidade.

Existem duas abordagens para o desenvolvimento da Missão:

- Desenvolvimento por consenso;
- Desenvolvimento por imposição.

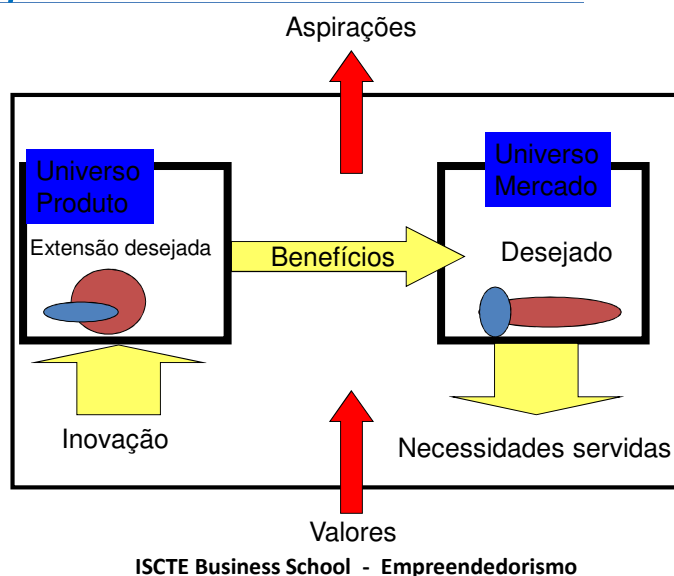
Para ser útil e eficaz como ferramenta, a Missão deverá ser / incluir:

- Ênfase no que distingue o projecto;
- Informativa;
- Clara e não ambígua;
- Deve ter impacto;
- Memorável!

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Componentes da missão empreendedora



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

A estratégia para o projecto

O que é uma estratégia de negócio?

De uma forma genérica, estratégia pode ser definida como um conjunto de acções que a empresa desenvolve no sentido de alcançar os seus objectivos.

Uma distinção básica consiste em separar entre:

1. o conteúdo da estratégia (o que o negócio faz realmente);
2. o processo estratégico que a empresa adopta para manter essa estratégia, e
3. o contexto estratégico no qual a empresa tem de se movimentar.

O conteúdo estratégico engloba três aspectos:

- Gama de produtos;
- Mercado-alvo (clientes);
- Abordagem competitiva.

As decisões relativas ao contexto estratégico deverão ser consistentes, quer internamente – com a missão, recursos, objectivos -, quer externamente (condições de mercado; situação competitiva).

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Processo estratégico na empresa empreendedora

O processo estratégico é a forma como a empresa toma decisões sobre o conteúdo estratégico que pretende desenvolver. Este processo estratégico, ou a forma como a empresa toma decisões sobre o conteúdo estratégico, pode adoptar duas formas:

- Deliberada / planeada
- Emergente

A abordagem empreendedora à gestão é distinta ao nível do processo estratégico, mas não do seu conteúdo.

Não é o que o empreendedor faz (negócio em que está) que é relevante para classificar um gestor como empreendedor, mas sim a forma como organizam o projecto e o utilizam para inovar e aportar valor ao cliente, de uma forma que os players existentes não são susceptíveis de facilmente conseguir.

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Controlo do processo estratégico no projecto / empresa

Se o empreendedor pretende manter controlo da organização e focá-la na exploração de oportunidades detectadas / a detectar, então terá de controlar a sua estratégia, quer no que se refere ao seu CONTEÚDO quer quanto ao PROCESSO.

As decisões fundamentais que o empreendedor terá de tomar relativamente ao desenvolvimento e controlo do processo estratégico incluem as seguintes categorias:

- Decisões relativamente ao desenvolvimento da missão;
- Decisões relativamente ao desenvolvimento da estratégia;
- Decisões relativas ao controlo de recursos;
- Decisões relativas à forma como os objectivos irão ser estabelecidos, monitorizados e recompensados.

Estas decisões serão determinantes na forma, estrutura e sistemas da Organização, ao influenciarem a sua Cultura.

Consequentemente, têm de ser objecto de constante revisão à medida que a empresa se desenvolve.

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Porque é que uma estratégia bem definida pode beneficiar o projecto / empresa?

O desenvolvimento, análise e comunicação da estratégia representa um INVESTIMENTO, ou seja, para se alcançar uma estratégia bem definida requer-se tempo, esforço e capital.

O investimento no desenvolvimento e comunicação da estratégia pelo projecto empreendedor pode beneficiá-lo da seguinte forma:

- Encoraja os empreendedores a analisar e articular a sua visão
- Assegura auditoria / controlo da Organização e da sua envolvente
- Ilumina novas possibilidades / abrangência
- Fornece focus organizacional
- Guia na estruturação da Organização
- Actua como um Guia para tomada de decisão
- Constitui um ponto de partida para a fixação de objectivos
- Funciona como ligação comum como os stakeholders

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Estratégias empreendedoras de entrada no mercado

Os projectos empreendedores adoptam um conjunto de estratégias genéricas no sentido de se estabelecerem no mercado. Estas diferem na forma como os projectos aportam novo valor ao mercado e no mercado que pretendem atingir.

Conteúdo Estratégico

1. Domínio Produto – Mercado

O empreendedor tem de seleccionar o domínio Produto – Mercado onde pretende estabelecer o seu projecto. O empreendedor tem genericamente cinco estratégias genéricas de entrada no que se refere ao Domínio Produto – Mercado:

- Entrada enfocada
- Diversidade produto para um segmento mercado definido;
- Diversidade cliente / mercado, com apenas um ou reduzida gama de produtos;
- Adjacente: Oferta de vasta gama de produtos a uma vasta gama de segmentos de mercado, mas em que os segmentos são adjacentes, ou seja, as características dos segmentos relacionam-se entre si;
- Diversificado não adjacente: variedade de produtos e segmentos de mercado, em que os segmentos não são adjacentes.

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

A estratégia para o projecto

Conteúdo Estratégico (cont.)

2. Abordagem competitiva

Refere-se à forma como o projecto atrai clientes oferecendo-lhes uma proposta de valor não oferecida pelos seus concorrentes.

- Oferta de um novo produto ou serviço;
- Oferta de maior valor- Value for money;
- Maior flexibilidade;
- Oferta de maior capacidade de resposta.

Estes dois aspectos da estratégia genérica de entrada (domínio produto-mercado e abordagem competitiva) existem numa perspectiva interactiva entre eles, pelo que a escolha da abordagem competitiva irá depender das características do domínio produto – mercado e dos recursos e capacidades da empresa

1
3

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Planeamento e Performance

Um Business Plan deve ser visto como um investimento no projecto, e, assim, deve ser justificado em termos do retorno que oferece ao projecto. Requer tempo e capital para a sua elaboração.

O papel do Business Plan

Significando a elaboração de um B.P. o consumo de capital e recursos, deverá haver uma apreciação sobre a forma como a elaboração deste documento pode funcionar como uma ferramenta para o projecto.

Existem quatro mecanismos nesse sentido:

- Como uma ferramenta de análise;
- Como uma ferramenta de síntese;
- Como uma ferramenta de comunicação;
- Como um incentivo à acção.

1
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

O que deve conter o Business Plan

O tipo e âmbito de informação que pode ser incluído num BP poderá ser o seguinte:

- Missão: Declaração de missão que define o projecto;
- Resumo Objectivos-chave;
- Caracterização do Mercado;
- Caracterização da Estratégia (Produto; Preço; Distribuição; Promoção; networking);
- Projecções financeiras;
- Actividade;
- Recursos Humanos.

No sentido de sintetizar uma estratégia original, o empreendedor tem de responder às seguintes questões:

- Como é que o projecto irá corresponder às necessidades dos consumidores?;
- Porque é que a oferta do projecto irá corresponder melhor às necessidades dos clientes do que a concorrência?;
- Como é que a procura será estimulada?;
- Porque é que o projecto poderá aportar a sua gama de produtos ao mercado satisfazendo necessidades, que o resto da concorrência não pode?;
- Porque serão os concorrentes incapazes de imitar o projecto?

1
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan - PEA

ÍNDICE GERAL

- 1 INTRODUÇÃO
- 2 SUMÁRIO EXECUTIVO
- 3 BREVE APRESENTAÇÃO DO PROJECTO, IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES E EXPLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM QUE O PROJECTO SE INSERE
- 4 CARACTERIZAÇÃO TÉCNICO-ECONÓMICA DO PROJECTO - DADOS DE BASE
 - 4.1 Produto e Mercado
 - 4.2 Dimensionamento
 - 4.3 Localização
 - 4.4 Aspectos técnicos e tecnológicos
 - 4.5 Materiais e outros fornecimentos
 - 4.6 Organização e estrutura de funcionamento
 - 4.7 Planeamento e implementação
 - 4.8 Financiamento
 - 4.9 Impacto ambiental
- 5 AVALIAÇÃO DO PROJECTO
 - 5.1 Análise económica
 - 5.2 Análise financeira
 - 5.3 Análise de sensibilidade e risco
 - 5.4 Consistência e fiabilidade da informação
 - 5.5 Análise de viabilidade global
- 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
- 7 ANEXOS

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan

- | | |
|--|------------------------------|
| 1 – Sumário Executivo | 4 – Plano de Marketing |
| 2 – Análise do Meio Envolvente | a) Estratégia de Marketing |
| a) Contexto Económico | b) Produto/Serviço |
| b) Contexto Sócio-Cultural | c) Preço |
| c) Contexto Politico-Legal | d) Comunicação |
| d) Contexto Ambiental | e) Distribuição |
| e) Contexto Tecnológico | 5 – Análise da Concorrência |
| f) Contexto Internacional | 6 – Estrutura Organizacional |
| 3 – Apresentação do Negócio e dos Promotores | 7 – Análise Financeira |
| a) Apresentação da ideia | 8 – Conclusão |
| b) Fase de desenvolvimento | 9- Anexos |
| b) Apresentação dos promotores | |

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Estruturando o BP – O Princípio da Pirâmide de Barbara Minto's.

Princípios da pirâmide de Barbara Minto:

- Deve-se considerar uma mensagem – chave que o recipiente irá manter (dado que o ser humano só retém uma ideia-chave devemos controlá-la);
- Segundo, deve-se ordenar a informação de uma forma hierárquica (pirâmide)

1
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Exemplo: O Princípio da Pirâmide de Barbara Minto's						
Ponto-chave	Ponto chave: Invista neste projecto					
Questões de suporte	Existe um GAP no mercado para este produto/serviço?	Este mercado tem potencial?	Porque é que esta inovação irá preencher o GAP?	Pode esta inovação ser fornecida de forma rentável e com risco aceitável?	O projecto tem um futuro de longo-prazo?	Os promotores são as pessoas adequadas para o desenvolver?
Argumentos	<ul style="list-style-type: none"> Indivíduos têm estas necessidades relativamente a esta categoria de produto; Oferta actual falha em satisfazer estas necessidades; Recentes desenvolvimentos nesta categoria de produto ainda deixam estas necessidades por satisfazer 	<ul style="list-style-type: none"> Pressupostos acerca do mercado; Procura neste sector é alta e com tendência crescente; Condições de mercado oferecem potencial de novas entradas. 	<ul style="list-style-type: none"> A inovação satisfaz as necessidades do consumidor melhor do que outro produto. Capacidades técnicas e organizacionais a postos para fornecer produto ao mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Preço é suficiente para cobrir custos de produção; Lucros de LP sustentarão investimento necessário Rota de distribuição disponível; Efectuados planos e Orç. de promoção; Risco foi avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> Projecto tem uma vantagem competitiva sustentável; Está a fornecer algo com valor, de uma forma única; Vantagem será ganha em termos de custos, activos estratégicos, capacidade de inovação; Opções para futura expansão foram consideradas. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência de gestão, capacidades e motivação.
Evidência	<ul style="list-style-type: none"> Estudo de mercado Análise de concorrência; Avaliação de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Racional para definição de mercado; Estudo de mercado: dimensão, taxa crescimento, estrutura Estrutura de fornecimento existente 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo de mercado; Teste produtos e ofertas; Evidência de capacidades técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dados de custos e projecções financeiras; Pressupostos s/ volumes, preços, custos e condições de procura; Benchmark de custos da concorrência e investimento; Análise de cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise estratégica do projecto e concorrentes; Explicação de como a vantagem competitiva será ganha e mantida. 	<ul style="list-style-type: none"> CV managers; Evidência de experiência relevante, qualificações, conhecimento do sector e sucessos passados; Evidência de capacidades de liderança.
1 4	ISCTE Business School - Empreendedorismo					

Business Plan – Uma ferramenta empreendedora

Estratégia, Planeamento e Flexibilidade

É comum os empreendedores considerarem que a realização de um BP restringe as opções no futuro. Ao invés, este instrumento pode aumentar a flexibilidade, se enfocarmos a estratégia em termos de:

- Focus nos fins e não nos meios;
- Desafio aos pressupostos;
- Modelizar cenários;
- Criação de flexibilidade estratégica;
- Deixar espaço para aprendizagem

Seis factores susceptíveis de determinar o nível de formalidade do plano (e o correspondente investimento necessário):

- Custo de start-up;
- Envolvimento de players externos;
- Disponibilidade e custo de informação;
- Percepção do risco de negócio e ambiguidade;
- Apoio externo nas actividades de planeamento;
- Estilo próprio do empreendedor.

1
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos no projecto empreendedor

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos

São os “Inputs” que o negócio converte para criar os “Outputs” para entregar aos clientes e gerar valor

1. Financeiros
2. Humanos
3. Operacionais

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos disponíveis para o empreendedor

Cooking...

Existem três tipos de recursos: **Recursos financeiros; Recursos humanos; Recursos operacionais.**

As pessoas, o capital e os activos operacionais são os ingredientes fundamentais do projecto empreendedor. Os Empreendedores têm de atrair os recursos necessários para os seu projectos, para poderem prosseguir as oportunidades de negócio detectadas.

O projecto empreendedor é construído sobre uma combinação INOVADORA destes recursos, que são escassos, geram concorrência pela sua detenção e que assim têm um valor, pelo que a sua detenção implica também que gerem um retorno maior do que o gerado pelos seus concorrentes.

Se o empreendedor for capaz de gerar um maior retorno dos seus recursos, combinando-os de forma inovadora, terá maior capacidade de aceder aos melhores recursos e assim sucessivamente.

1
4

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos Financeiros

São os que assumem uma forma monetária, podendo ser p.e. os seguintes:

- Liquidez;
- Linhas de overdraft (curto prazo); - a utilizar APENAS em emergência;
- Empréstimos: assentes em garantias (ou não);
- Crédito concedido a clientes; gerir; PMP; efeito C. Flow;
- *Investment capital* – capital aportado pelos investidores, cuja remuneração pode depender da performance do projecto;
- Investimentos em outras empresas - subsidiária; A realização de investimentos estratégicos em clientes ou fornecedores poderão fazer parte da dinâmica de rede em que o projecto se insere;

Necessidade de ponderar equilíbrio financeiro, solvência / liquidez; rentabilidade (equity);

Os recursos financeiros têm um custo (explícito e de oportunidade), e são aqueles que, *de per si*, geram menos retorno. O capital é valioso apenas se for “posto a funcionar”...

Os empreendedores têm assim de construir um balanço, ponderando os recursos necessários (activos) versus os recursos financeiros necessários, ponderando igualmente regras de equilíbrio financeiro, liquidez, etc... ESTAS DECISÕES SAO CRÍTICAS.

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos Operacionais

Utilizados para gerar os outputs, podem dividir-se p.e. em.

- Incorpóreos;
- Fábricas / instalações;
- Veículos,
- Equipamentos;
- M.primas.

Os recursos operacionais representam a capacidade de o projecto projectar a inovação no mercado. Podem ser adquiridos, ou alugados e representam sempre compromissos.

O investimento em recursos operacionais deve ser efectuado com base na **procura esperada** para o projecto. Capacidade insuficiente traduz-se na incapacidade do projecto em corresponder às necessidades do mercado; capacidade em excesso traduz-se em custos fixos incompatíveis com a sua passagem ao pricing do produto, gerando inviabilidade.

De qualquer forma é importante assegurar FLEXIBILIDADE nos compromissos assumidos (crescer por fases, ampliações, evitar custos fixos em fases precoces do projecto, privilegiar subcontratação, etc.).

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos Humanos

As pessoas são o recurso-chave no sucesso de um projecto.

Os recursos financeiros e operacionais não são únicos e, por eles próprios, são incapazes de conferir uma vantagem ao projecto. Para o fazerem, têm de ser utilizados e combinados pelas pessoas – rh – de uma forma única e inovadora.

Formas de apporto dos recursos humanos:

- Rh produtivos: Contribuição directa para a geração de outputs;
- Rh especializados / técnicos: Contribuição de conhecimento para com a organização (p.e. desenvolvimento de um novo produto);
- Serviços empresariais (p.e. Legal ou contabilidade);
- Capacidades de organização funcional: apporto de conhecimento em processos de decisão ou capacidades organizativas em funções produtivas como produção, logística, etc.
- Capacidades de comunicação: marketing, vendas, etc.
- Capacidades de liderança e estratégia: Contribuição para a organização de capacidades de liderança e direcção. Envolve a geração de uma Visão, a sua conversão em estratégia e plano de acção, e liderar o projecto de forma a perseguir a Visão.

O empreendedor é o ponto de partida e elemento fulcral da organização e de rh. Tem de ter a capacidade de auto-análise (determinar as suas competências) e capacidade de atrair rh e de os motivar, dirigir e reter. Não esquecer também que se tratam de custos fixos.

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Vantagem Competitiva

A via de inovação ao combinar recursos, visa, também, a criação de uma vantagem competitiva.

Mas o que liga a ideia de recurso e vantagem competitiva? Em resumo, um recurso confere uma vantagem competitiva se preencher três requisitos:

- O recurso é susceptível de ser utilizado para aportar valor aos clientes;
- Esse recurso é unico e pertence ao projecto;
- Os concorrentes encontram dificuldade em adquirir ou replicar esse recurso.

Exemplos: (i) a capacidade visionária e de liderança do empreendedor; (ii) cultura que encoraje e recompense a descoberta e exploração de novas oportunidades.

Exemplos de uma vantagem competitiva: modelo Logoplaste?

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos, investimento e risco

Um negócio não está a ser competitivo quando (apenas) converte inputs em outputs para os seus clientes.

Só o é quando realiza essa conversão gerando mais valor do que os seus concorrentes. E para tal tem que maximizar a utilização dos seus recursos.

Embora o retorno de um projecto seja um aspecto fundamental, esse retorno (lucro) tem de ser ponderado face a outros dois factores:

- Custo de oportunidade (projectos alternativos);
- Risco (desvio-padrão - risco / retorno).

O custo incorrido com um recurso inclui não só o seu preço/custo mas também o custo de oportunidade de não aplicar esse recurso numa aplicação alternativa. Se o empreendedor utiliza os recursos da forma mais produtiva possível, então o valor gerado será superior (em principio) ao gerado em aplicações alternativas, pelo que o custo de oportunidade será menor do que o valor gerado. Se assim não for, então uma aplicação alternativa pode gerar maior retorno.

O empreendedor tem de competir com outros projectos para manter os seus recursos, e para tal tem de os remunerar adequadamente.

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos, investimento e risco

O segundo factor a verificar para concluir se o empreendedor está a utilizar adequadamente os recursos é o risco incorrido. Os investidores analisam o risco que vão incorrer ao investirem no empreendedor/projecto. Se o risco é elevado, então exigirão um elevado retorno.

Na prática, o empreendedor terá de ser capaz de gerar um retorno que o coloque na fronteira eficiente do portfolio do investidor, ou seja, que o investidor não encontrará melhor retorno para aquele nível de risco, ou menor risco para aquele nível de retorno.

Em resumo, se um empreendedor identifica uma oportunidade que pode ser explorada de uma forma inovadora através da utilização de recursos, e solicita apoio de investidores para financiar esse projecto, duas questões surgirão ao investidor:

- Como é que os retornos esperados do projecto comparam com aplicações alternativas disponíveis?;
- Quais serão os riscos.

Este raciocínio não se circunscreve aos investidores financeiros, aplicando-se aos que interagem e investem no projecto (nem que seja simplesmente tempo).

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Utilização dos recursos

O sucesso dos empreendedores parece ser um paradoxo. Afinal eles não possuem o mesmo nível de recursos das empresas estabelecidas, as vantagens competitivas dos incumbentes (custos,...) e têm de pagar mais pelos recursos (maior risco).

A resposta para este paradoxo parece estar na maior capacidade dos empreendedores em extrair maior valor e maior utilidade dos (escassos) recursos disponíveis.

Hamel e Prahalad (1999) sugerem que dez processos podem descrever a forma como esses recursos são utilizados:

- Convergência; Focus; Extração; Empréstimo; Blending; Balancing; Reciclagem; Co-option; Shielding; Recuperação;

O empreendedor tem de competir com outros projectos para manter os seus recursos, e para tal tem de os remunerar adequadamente.

Os empreendedores intensificam e alavancam a utilização dos recursos, face a concorrentes dotados de maiores recursos.

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Recursos e vantagem competitiva

Facilidade de troca	Alta	<i>Commodities</i>	Recursos comercializáveis
	Baixa	Recursos imitáveis	Recursos competitivos
		Alta	Baixa
		Facilidade de imitação	

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fonte:
Adaptado de
Wickham
(2007)

Resumo

Os empreendedores têm de atrair os recursos necessários para os seu projectos, para poderem prosseguir as oportunidades de negócio detectadas.

Estes recursos são os INPUTS que o projecto converte para gerar os OUTPUTS, que são subsequentemente canalizados para o mercado.

Os recursos assentam em três tipos: Recursos humanos; Activos operacionais; Recursos financeiros.

O projecto empreendedor é construído com base numa combinação INOVADORA dos recursos financeiros, operacionais e humanos, susceptível de gerar valor.

A vantagem competitiva está mais segura quando baseada em activos difíceis de comercializar e difíceis de replicar. O empreendedor tem de competir com outros projectos para manter os seus recursos, e para tal tem de os remunerar adequadamente.

Aplicar recursos num projecto expõe o empreendedor a risco, pela possibilidade de o retorno desse projecto e bem assim atribuível aos recursos, ser abaixo do esperado.

Os empreendedores intensificam e alancam a utilização dos recursos, face a concorrentes dotados de maiores recursos.

1
5

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Aquisição / atracção dos recursos necessários

Licenciatura em Gestão – 3º ano
Unidade Curricular:
Empreendedorismo

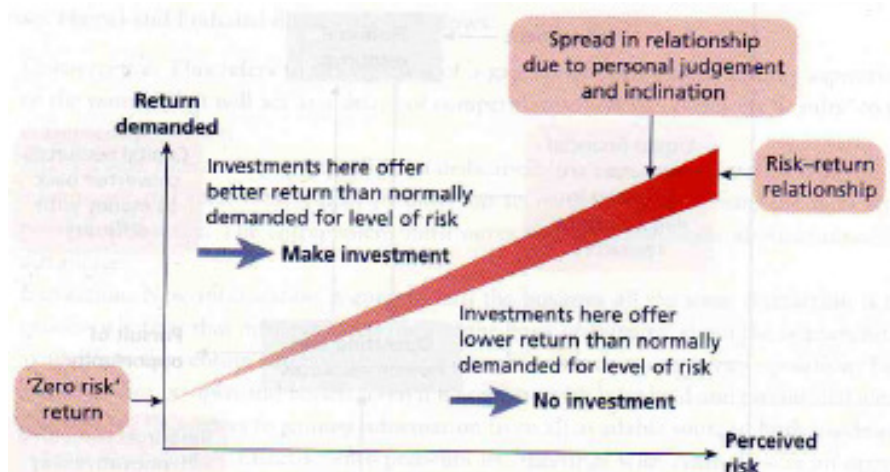
ISCTE Business School - Empreendedorismo

Funding

Apesar de todo o dinheiro ser “verde”, a importância de analisar várias fontes de financiamento não tem que ver com a fonte mas sim com o **Preço** pedido pelo capital e com os **Serviços** que possam ser prestados pelo financiador

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Risco e Custo de Oportunidade



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fontes e tipos de Capital de Investimento

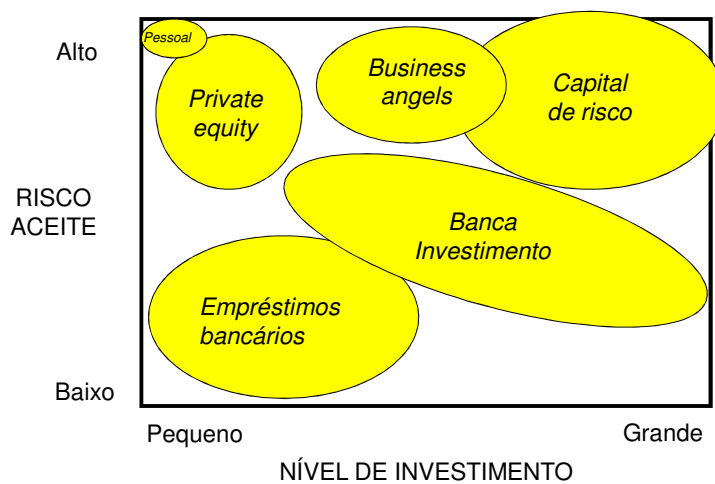
Capital próprio dos empreendedores;
 Investidores informais ;
 Redes internas / network de Capital;
 Rentabilidade / Retornos retidos;
 Business Angels;
 Banca de Retalho;
 Banca de Investimento;
 Venture Capital;
 Colocação privada;
 Apoios Governamentais;
 Parcerias comerciais
 Micro-crédito

Decisão quanto à fonte de financiamento em função do tipo de projecto, necessidades de capital, fase de desenvolvimento do projecto e riscos envolvidos.

1
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Fontes de capital de investimento



Fonte:
Adaptado
de
Wickham
(2007)

ISCTE Business School - Empreendedorismo

“Quid pro quo”

Os empreendedores
são apaixonados



Os investidores são
racionais



ISCTE Business School - Empreendedorismo

Como é que os Investidores / financiadores seleccionam os projectos?

Tyebjee e Bruno (1984) desenvolveram um modelo genérico do processo de investimento, que identifica cinco fases críticas do processo de investimento:

Fase 1 – Geração do *deal*;

Fase 2 – *Deal screening*;

Fase 3 – Avaliação do *Deal*;

Fase 4 – Estruturação do *Deal*;

Fase 5 - Actividade Pós-Investimento.

1
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Questões que os Investidores necessitam de ver respondidas

Questões – chave acerca de projecto:

É este projecto do tipo certo?

Qual o investimento necessário?

Qual o retorno provável?

Qual a fase de desenvolvimento do projecto?

Qual a aplicação em termos de projectos que será dada ao capital angariado?

Qual é o potencial do projecto?

Quais são os riscos do projecto?

Como será feita a aportação de capital?

Como será feito o desinvestimento?

Que mecanismos pós-aquisição terão de ser implementados?

Que mecanismos de controlo estarão disponíveis?

Capacidade de comunicação.

Pag. 410 – Top ten “lies” of entrepreneurs...

1
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Teoria dos Jogos

- Resolução prática do dilema: Normalmente envolve cinco elementos inter-relacionados:
 - Repetição / reputação;
 - Negociação;
 - Contratação;
 - Penalização;
 - Intervenção externa
- A teoria dos Jogos e o prisoners' dilemma oferecem uma perspectiva das interações empreendedor – investidor, e podem explicar a razão porque empreendedores e investidores muitas vezes não chegam a acordo em deals mutuamente vantajosos.

1
6

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Aplicação da teoria dos jogos às decisões do empreendedor e do investidor

	Investidor adere	Investidor rejeita
Projecto realista	Empreendedor ganha E . Investidor ganha I .	Empreendedor ganha E' . Investidor ganha R .
Projecto optimista	Empreendedor ganha e . Investidor ganha i .	Empreendedor ganha e' . Investidor ganha R .

$e > E > e' > E'$; $I > R > i$.

ISCTE Business School - Empreendedorismo

Obtenção do apoio dos stakeholders – Captando o seu compromisso

- Entrando e modificando a rede
 - Relação com investidores;
 - Relação com fornecedores;
 - Relação com colaboradores;
 - Relação com clientes.
- Captando apoio financeiro – questões essenciais
- Captando o compromisso dos Recursos Humanos: questões essenciais
- Estabelecendo a presença dos empreendedores junto dos Distribuidores

1
6**ISCTE Business School - Empreendedorismo**