

MANUAL DE

# Aceleração de Ideias de Negócio

## FICHA TÉCNICA

### Título

Manual de Aceleração de Ideias de Negócio

### Entidade promotora

Associação Fraunhofer Portugal Research (Fraunhofer Portugal - FhP)

461, R. Alfredo Allen 455, 4200-135 Porto

Tel. +351 223 394 200

### Entidade responsável pela elaboração do manual

INOVA+ Innovation Services S.A

Centro de Inovação de Matosinhos

Rua Dr Afonso Cordeiro, 567

4450-309 Matosinhos, Porto, Portugal

Tel. +351 229 397 130



# ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
Enquadramento .....	4
Aceleração de Ideias de Negócio.....	6
Em que consiste a Aceleração de Ideias de Negócios? .....	6
1 - Perfil Empreendedor & Equipa.....	7
1.1 Empreendedorismo, o que é?.....	7
1.2 O que é e como ser um empreendedor? .....	9
1.3 Porque é importante ter uma boa equipa empreendedora?.....	16
1.4 Influência dos empreendedores no sucesso dos negócios .....	23
2 – Ideia e Estratégia para o negócio.....	26
2.1 A ideia .....	26
2.2 O Modelo de Negócios .....	34
2.3 Análise da Envolvente .....	38
2.3 Metodologia Lean Startup.....	41
2.4 Design Thinking.....	44
2.5 Minimum Viable Product.....	47
2.6 Pitch da ideia ou modelo de negócio .....	49
3 – Parceiros e Aliados .....	50
3.1 O que são stakeholders? .....	50
3.2 O que são parceiros e aliados .....	50
4 – Financiamento .....	53
4.1 Qual o investimento que necessita para arrancar a sua empresa?.....	53
4.2 Como definir a estrutura de financiamento? .....	56
5 – Crescimento.....	58
5.1 Plano de Arranque ( <i>Seed stage / Early Stage</i> ) .....	58
5.2 Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (“Later Stage Plan”).....	59
5.3 Acesso a infraestruturas de conhecimento .....	60
5.4 Acesso a organizações impulsionadoras de crescimento .....	61
Referências.....	62
Ligações Úteis .....	63



## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Manual de Boas Práticas de Aceleração de Ideias de Negócio surge no âmbito do programa de empreendedorismo **AINanoTec - Artificial Intelligence & Nanotechnology based Startups Entrepreneurial Program**. Este programa é promovido pela Associação Fraunhofer Portugal (FhP), Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia (INL) e INOVA-RIA - Rede de Inovação em Aveiro, através de um instrumento de incentivo público à Promoção do Espírito Empresarial, no âmbito do Aviso de concurso nº 01/SIAC/2020 (projeto n.º 71977). Trata-se de um projeto cofinanciado pelo Fundo Social Europeu ao abrigo do Programa Operacional para a Competitividade e Internacionalização (POCI) do Portugal 2020.

Este manual destina-se a investigadores e a empreendedores que tenham soluções tecnológicas e/ou ideias de base tecnológica, nas áreas da Inteligência Artificial, Nanotecnologias ou Tecnologias da Informação e da Comunicação, com potencial de serem convertidas em novas oportunidades de negócio, novas empresas ou iniciativas de autoemprego.

O documento estrutura-se em 5 partes, ao longo das quais o leitor é conduzido numa profícua viagem empreendedora que visa acelerar a transformação da ideia/tecnologia numa oportunidade de negócio efetiva.



## Enquadramento

### O programa AINanoTec

O programa de empreendedorismo AINanoTec destina-se a jovens/empreendedores-investigadores com o objetivo de criar startups de base tecnológica em áreas como a Inteligência Artificial, Nanotecnologias ou Tecnologias da Informação e da Comunicação, que respondam a necessidades do mercado global.

O empreendedorismo em áreas tecnológicas é um fenómeno crescente em todo o mundo, uma vez que contribui para a criação de emprego, sustentabilidade e competitividade da atividade económica de um País. Porém, o empreendedorismo tecnológico não está suficientemente desenvolvido e sistematizado, na medida em que o investimento em I&D é ainda reduzido; a I&D encontra-se especializada em setores de média tecnologia; e as novas empresas deparam-se com barreiras – por vezes, inultrapassáveis – à entrada no mercado.

O projeto AINanoTec insere-se no contexto do empreendedorismo tecnológico, estimulado pelo carácter inovador que as soluções baseadas em Inteligência Artificial, Nanotecnologias ou Tecnologias da Informação e da Comunicação aportam na geração de novos modelos de negócios e na criação de empresas competitivas no mercado global. Neste alinhamento, o programa AINanoTec promove a criação de novas empresas, em setores de alta intensidade tecnológica e, por isso, contribui para uma resposta aos desafios globais que irão nortear a próxima década.

O presente programa de empreendedorismo compreende diferentes iniciativas que permitem percorrer os diferentes estágios e níveis de maturidade das ideias de negócio, entre elas a realização de Bootcamps para o desenvolvimento de ideias, a aceleração de ideias, mentoria e *coaching* personalizado em função das necessidades das equipas empreendedoras.

### Objetivos estratégicos

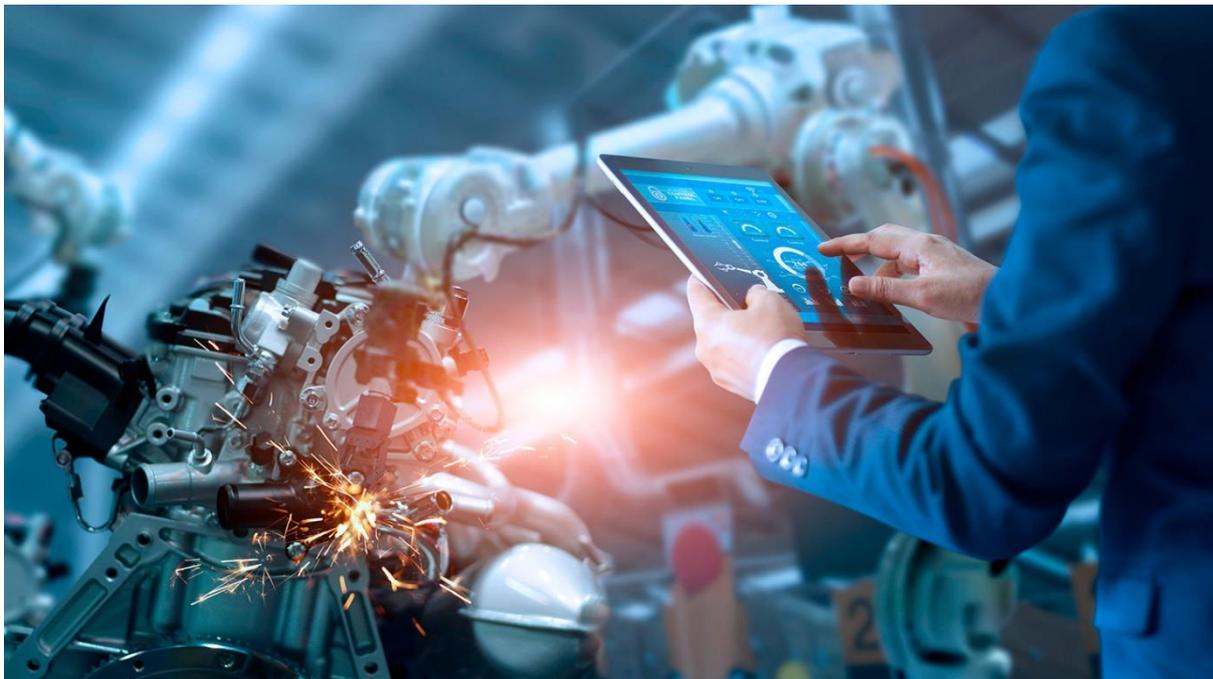
**OE1.** Contribuir para o posicionamento de Portugal enquanto Centro de Excelência em Inteligência Artificial, através de um programa de promoção do espírito empresarial focado e diferenciador, capaz de desenvolver competências e de alavancar ideias, tecnologias e startups para uma economia de serviços IA, em consonância com a Estratégia Nacional para a Inteligência Artificial 2030 (AI Portugal 2020);

**OE2.** Angariar, desenvolver e promover a valorização económica de tecnologias, ideias e modelos de negócio resultantes ou assentes em atividades de alta intensidade tecnológica, na área da Inteligência Artificial, Nanotecnologias, ICT e potenciar o surgimento, aceleração e scale up de startups de elevado potencial e valor acrescentado, inserindo-as na cadeia de valor internacional;



**OE3.** Disponibilizar os meios, recursos, competências, serviços de apoio especializado e contactos internacionais do consórcio na alavancagem das ideias, tecnologias e startups de base tecnológica participantes nas ações do projeto;

**OE4.** Estimular condições sinérgicas para a criação de oportunidades de interseção, diálogo e conexão entre os domínios científicos e tecnológicos da Inteligência Artificial, Nanotecnologia e ICT resultando em tecnologias/produtos alvo de scale up.



## Aceleração de Ideias de Negócio

### Em que consiste a Aceleração de Ideias de Negócios?

Tendo como ponto de partida uma ideia que responda a um problema, necessidade ou a uma oportunidade/tendência, importa saber como evoluí-la de tal modo que a mesma se venha a concretizar em valor para o mercado e para a sociedade, através de um novo produto, processo, serviço ou de uma nova empresa/emprego.

A “Aceleração de Ideias de Negócio” tem o propósito de apoiar o(s) indivíduo(s) no desenvolvimento da sua ideia, desde a sua fase conceptual até à fase de constituição da empresa ou auto-emprego, a partir de um percurso estruturado em diferentes momentos que, na sua articulação, visam criar as condições necessárias para o arranque de um novo negócio. A figura seguinte esquematiza um exemplo das principais etapas da aceleração de ideias de negócio, que serão trabalhadas ao longo do presente Manual.



Figura 1 - Principais etapas para a aceleração de ideias de negócio





## 1 - Perfil Empreendedor & Equipa

Nesta secção pretende-se clarificar o conceito e os tipos de empreendedorismo, bem como as principais características, postura e atitudes de um empreendedor contemporâneo. Será enfatizada a importância de uma equipa empreendedora, tendo em consideração as diferentes competências (pessoais, relacionais, conhecimentos e técnicas), perfis comportamentais e estilos de trabalho. Por último, mais importante do que salientar os fatores chave de sucesso de uma ideia de negócio, pretende-se apontar o que está na essência da falha de um negócio, dando sugestões de como devem ser evitados – com foco na atitude do empreendedor e da equipa.

### 1.1 Empreendedorismo, o que é?

O conceito de empreendedorismo deriva do francês “*entre*” e “*prende*” que numa tradução literal significa “*estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor*”. Segundo a literatura, a noção de empreendedorismo terá sido introduzida pelo economista Richard Cantillon, no século XIII, estando ela muito próxima daquela que conhecemos atualmente<sup>1</sup>.

#### Definição de Empreendedorismo:

1. Qualidade ou carácter do que é empreendedor;
2. Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração<sup>2</sup>.

Existem diferentes formas de empreendedorismo. Neste manual, são enfatizados os 4 tipos de empreendedorismo mais comuns na realidade nacional.

---

<sup>1</sup> in Empreendedorismo e inovação, soumodip sarkar

<sup>2</sup> in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa



### Principais tipos de Empreendedorismo:

- Empreendedorismo científico e tecnológico
- Empreendedorismo “startup”;
- Intra empreendedorismo;
- Empreendedorismo Social.

O **Empreendedorismo científico e tecnológico** caracteriza-se e distancia-se do empreendedorismo tradicional pela qualificação dos empreendedores, pela necessidade de equipas multidisciplinares especializadas nas várias áreas do negócio e pela grande necessidade de recursos, sobretudo financeiros, para ultrapassar os vários estágios de investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I) inerentes ao desenvolvimento e crescimento do negócio. Neste tipo de empreendedorismo, trabalham-se áreas que se relacionam, por exemplo, com Materiais Avançados, Inteligência Artificial, Biotecnologia, Blockchain, Drones e Robótica, Eletrónica e Fotónica, Computação Quântica, entre outros. As startups “Deep Tech”, partem da ciência e “tecnologia profunda”, que cada vez mais ganham espaço no mercado e no mundo da inovação. Este tipo de startups podem oferecer ideias e soluções que endereçam desafios que podem ir desde a pandemia às mudanças climáticas.

O **Empreendedorismo “startup”** visa a criação ou manutenção de um negócio com foco na implementação de uma ideia inovadora, cujo potencial de crescimento supere largamente o investimento inicial. É um tipo de empreendedorismo muito orientado ao lucro. Exemplos de startups portuguesas que se transformaram em unicórnios (empresas que atingem uma valorização de mil milhões de dólares sem ter presença na bolsa): Farfetch (<https://www.farfetch.com/pt>), OutSystems (<https://www.outsystems.com/>), Feedzai (<https://feedzai.com/>), Talkdesk (<https://www.talkdesk.com/>), SWORD Health (<https://swordhealth.com/>) e Anchorage (<https://www.anchorage.com/>).

O **Intra empreendedorismo** é uma metodologia adotada por muitas organizações para valorizar o seu público interno e criar valor de maneira sistemática. O colaborador de uma empresa tem a responsabilidade direta de transformar uma ideia num novo produto, serviço ou modelo de negócio dentro da organização em que colabora, ao invés de iniciar a sua própria empresa<sup>3</sup>.

O **Empreendedorismo Social** destina-se principalmente a melhorar as condições de vida de uma determinada comunidade, promovendo a inclusão social. Normalmente, este tipo de

<sup>3</sup> Gifford Pinchot III, autor de “*Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*”



empreendedorismo não visa o lucro, embora alguns negócios sociais possam ter capacidade de gerar pequenos lucros. O foco é gerar valor social, a partir de soluções que respondam a situações específicas. Para mais informações sobre o empreendedorismo social, consultar a organização Ashoka Portugal (<https://www.ashoka.org/pt-pt>), o projeto MIES (<https://e-social.pt/portfolio/mies/>), a agência SEA (Agência de Empreendedores Sociais) (<https://www.seagency.org/>)<sup>5</sup>.

## 1.2 O que é e como ser um empreendedor?

Pensar em criar uma empresa ou o seu próprio emprego é uma aspiração que várias pessoas têm em algum momento da sua vida. No entanto, a passagem de uma aspiração a uma realização depende de diferentes fatores que influenciam a capacidade de tornar uma ideia numa oportunidade de negócio lucrativa. Esta capacidade está relacionada com a definição de “empreendedor”.

### Definição de Empreendedor:

1. Que ou aquele que empreende; que é animoso para empreender; trabalhador; amigo de ganhar a vida<sup>6</sup>

Há dois tipos de empreendedores: **Empreendedores por Vocação** e **Empreendedores por Necessidade**. As principais diferenças entre estes ambos residem nas competências, motivações, realidades e características – algumas inatas e outras trabalhadas ao longo da vida – do(s) indivíduo(s).

<sup>4</sup> <https://pme.pt/empreendedorismo-social-portugal/>

<sup>5</sup> <https://pme.pt/empreendedorismo-social-portugal/>

<sup>6</sup> <https://dicionario.priberam.org/empreendedor>



Empreendedor por Vocação	Empreendedor por Necessidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pragmáticos;</li><li>• Observadores, atentos e focados em gerar ideias;</li><li>• Criativos e inovadores;</li><li>• Capacidade de liderança;</li><li>• Capacidade de assumir riscos;</li><li>• Capacidade de resolução de problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forçado ou condicionado a enveredar pelo empreendedorismo como meio de subsistência;</li><li>• Necessidade de desenvolver skills empreendedoras, tais como: liderança, gestão de equipas, comunicação, negociação, entre outras;</li><li>• Maior aversão ao risco.</li></ul>

Não há evidências quanto à maior probabilidade de sucesso do **Empreendedor por Vocação** comparativamente com o **Empreendedor por Necessidade**, na medida em que depende de vários fatores e fenómenos, assim como dos riscos que cada projeto empresarial comporta. Pode-se deduzir que o **Empreendedor por Vocação** terá uma maior facilidade comparativamente com o **Empreendedor por Necessidade**, na medida em que parte em vantagem no que respeita às características, competências (pessoais, relacionais, conhecimentos e técnicas), posturas e atitudes certas para o empreendedorismo. Na prática, o **Empreendedor por Necessidade** terá um caminho teoricamente mais desafiante, na medida em que necessita de desenvolver (rapidamente) as suas atitudes e competências empreendedoras ao mesmo tempo de se esforça por desenvolver a sua ideia de negócio – para obter rendimentos para a sua subsistência. Apesar de este tipo de empreendedor tender em cometer mais erros – como parte do processo de aprendizagem forçada – ele tende em resultar numa maior taxa de conversão de ideias em negócios efetivos.

Segue-se um resumo de quais são as principais posturas manifestadas pelos empreendedores (independentemente de o serem por vocação e/ou por necessidade) e que tendem em condicionar os fatores de sucesso.



### Posturas do empreendedor:

1. **Postura visionária** – Antecipa problemas, cenários e riscos e delinea planos de contenção/mitigação que coloca em prática com antecedência. Quando o risco se manifesta, este empreendedor sabe o que fazer e atua – sanando as adversidades com alguma destreza.
2. **Postura reativa** – Reage a problemas, não tendo tido previamente capacidade de os antecipar. Aporta um maior risco de insucesso na medida em que, ao não ter antecipado um problema, poderá não ter capacidade de reagir e resolver atempada e adequadamente a situação.
3. **Postura passiva** – Não tem capacidade de reagir, lidar e resolver problemas que decorram do exercício do processo empreendedor. Tem geralmente uma maior probabilidade de insucesso, na medida em que não tendo capacidade de antecipar problemas, simultaneamente demonstra incapacidade de solucionar as situações imprevistas.

Por comparação, uma **postura visionária** aporta uma maior probabilidade de sucesso nos negócios do que uma **postura reativa ou passiva**, na medida em que revela ser a atitude certa para lidar com as situações do dia a dia, especialmente num mundo em acelerada transformação como o atual.

Os empreendedores que assumem ter uma postura reativa ou passiva não devem “desistir” do processo empreendedor, pois está ao seu alcance apostar no desenvolvimento das suas atitudes e capacidades – aproximando-se cada vez mais de uma postura visionária.

Uma certeza, porém – o empreendedor não tem de *ser ou saber* tudo, pois poderá investir na sua capacitação, reunir-se das pessoas certas e construir uma equipa multidisciplinar e complementar que apoie nas diferentes frentes do negócio – cada um com o seu papel, em função das suas características, postura, atitudes e competências. Segue-se uma apresentação das principais características que um empreendedor (ou equipa empreendedora) deve ter.

### Principais características de um Empreendedor:

1. Motivação e propósito;
2. Capacidade de liderança;
3. Espírito observador e crítico;
4. Capacidade de organização e autodisciplina;
5. Capacidade de negociação;
6. Capacidade de trabalhar em equipa.



## 1. Motivação e propósito

*Quando não sabemos para onde ir, qualquer caminho serve.* O propósito é, nada mais do que, saber aquilo que se pretende alcançar ou realizar. A partir deste ponto, o caminho fica mais fácil, na medida em que o(s) indivíduo(s) concentra(m) o foco, as energias e os esforços num conjunto de objetivos muito concretos, perseguindo-os até ao seu alcance. Por sua vez, a motivação é o que o(s) vai fazer manter-se nesse caminho. A auto motivação é uma das características mais relevantes dos empreendedores, permitindo-o manter-se confiante no seu objetivo, mesmo quando tenta, erra e as pessoas à volta incentivam a que *mudem de objetivo/propósito*. Contudo, alterar o propósito de um indivíduo – que é inato em cada um de nós – é o mesmo que alterar o seu código genético. *Todos temos um propósito e um dom – conseguir identificá-lo e praticá-lo é o que acabará por nos distinguir no Planeta.*

### Exercício #1 – Qual é o seu propósito?

Escreva no espaço seguinte quais são os seus principais sonhos, o que mais gosta de fazer, o que mais o satisfaz fazer/pensar, etc.? Ouça e confie na sua voz interior, pois está num processo de aproximação e comunhão com o seu propósito.

De seguida, seja sincero – ***Aquilo que anotou está em linha com a ideia de negócio / projeto empresarial com que se debruça atualmente?*** Eis o que nos disse Steve Jobs.

*“Para se ter sucesso é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, tendo em conta o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas”.*  
– Steve Jobs

Outra questão que os indivíduos têm alguma dificuldade em responder é – ***Quais são os teus Valores?*** Os valores de cada indivíduo são importantes e têm impacto na sua motivação ao longo do processo empreendedor. Para sua reflexão, deixamos um exercício.



## Exercício #2 – Identifique os seus valores

A figura seguinte apresenta um conjunto de valores agrupados em 5 dimensões principais: Trabalho, Dinheiro, Saúde, Relacionamentos e Espiritualidade. Para cada dimensão, assinale os 3 principais valores que melhor o caracterizam.

Trabalho	Dinheiro	Saúde	Relacionamentos	Espiritualidade
Respeito	Liberdade	Vitalidade	Amor	Fé
Liberdade	Segurança	Harmonia	Carinho	Finalidade
Harmonia	Respeito	Longevidade	Prazer	Harmonia
Aprendizagem	Prazer	Energia	Entendimento	Transcendência
Competência	Oportunidade	Beleza	Crescimento	Aceitação
Evolução	Património	Humor	Gratidão	Transformação
Entusiasmo	Abundância	Equilíbrio	Liberdade	Deus
Desenvolvimento	Poder	Prazer	Cumplicidade	Plenitude
Autoestima	Estabilidade	Vigor	Equilíbrio	Esperança
Motivação	Cultura	Peso ideal	Amizade	Fraternidade
Confiança	Realização	Paciência	Colaboração	Compaixão
Excelência	Progresso	Ócio	Sexualidade	Humildade
Sabedoria	Equilíbrio	Desporto	Paz	Resignação
Renovação	Diversão	Alimentação	Entrega	Rendição
Liderança	Conquista	Dinamismo	Diálogo	Crescimento
Oportunidade	Independência	Alegria	Sinceridade	Sabedoria
Dedicação	Comodidade	Bem-estar	Desejo Sexual	Consciência
Audácia	Prestígio	Comodidade	Idealismo	Serenidade
Colaboração	Criatividade	Inteligência	Honestidade	Equilíbrio
	Benefícios	Satisfação	Comunicação	Sintonia

## 2. Capacidade de liderança

A liderança é a capacidade de influenciar e estimular pessoas a alcançar um objetivo. Neste sentido, o empreendedor deve saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas para alcançar as metas definidas e criar as condições adequadas para o trabalho em equipa.

*“Um líder é alguém que conhece o caminho, corre ao longo do caminho e mostra o caminho.”*

– John C. Maxwell

### Principais estilos de liderança

1. Pacesetter;
2. Autoritário;
3. Teambuilder;
4. Mentor;
5. Coersivo;
6. Passivo;
7. Coach.



O líder **Pacesetter** é conhecido por “marcar o passo”, ou seja, marca o ritmo dos trabalhos e das ações a realizar. “*Façam o que eu faço*”. É muito focado nos resultados rápidos e funciona geralmente bem com equipas muito motivadas. No entanto, a longo prazo, tende em gerar cansaço e insatisfação.

O líder **Autoritário** é conhecido como “impositivo”, ou seja, ordena o quê e como devem fazer ao seu estilo. “*Façam como eu faço*”. É muito focado na gestão do tempo e na necessidade de respostas rápidas. Funciona bem em situações de emergência, mas tende a causar apreensão, stress e inibição.

O líder **Teambuilder** foca-se muito nas pessoas e nas boas relações entre todos os elementos da equipa. Este estilo de liderança funciona bem quando há quebras de ligação e/ou confiança entre elementos da equipa, pois é bom a reconstruí-las e a convertê-las em relações duradouras. No entanto, gera dependência do autorreconhecimento, ou seja, a necessidade de dizer frequentemente que se está a sair bem.

O líder **Mentor** é conhecido por acompanhar os membros da equipa na execução das suas tarefas. “*Experimente desta forma*”. É muito focado na preparação da equipa e funciona geralmente bem quando se pretende desenvolver e potenciar as forças individuais de cada elemento. No entanto, tende a provocar uma forte dependência da aprovação.

O líder **Coercivo** é conhecido por ordenar e punir em caso de falha. “*Faz como eu mando ou então...*”. É muito focado na mudança comportamental e geralmente funciona apenas em situações limite. Contudo, tende a ser mal interpretado e causa medo e apreensão no seio da equipa.

O líder **Passivo** prima por transmitir um grande sentimento de autonomia e autoconfiança nos elementos da equipa. Funciona quando há uma grande confiança dos líderes nos elementos da equipa e entre os elementos da equipa. No entanto, pode tender a sentir-se que o líder não lidera – pois somente observa/monitoriza.

O líder **Coach** imprime um estilo de liderança focado no potencial individual de cada elemento da equipa. “*O que farias se eu não estivesse aqui?*”. O objetivo deste líder é tornar os elementos da equipa mais confiantes nas suas capacidades e, conseqüentemente, mais autónomos.

### **Qual (ou quais) são o(s) seu(s) estilo(s) de liderança?**

De notar que podem ser combinados diferentes estilos de liderança consoante a equipa e a situação, requerendo uma grande capacidade de autorreconhecimento e sensibilidade sobre qual o estilo a adotar.



### 3. Espírito observador e crítico

Observar atentamente o meio envolvente e ser capaz de identificar problemas, necessidades, oportunidades; e rapidamente pensar em ideias para responder e resolver; é um *modus operandi* muito comum nos indivíduos que têm uma atitude empreendedora. O desenvolvimento do espírito crítico e do raciocínio lógico são essenciais no processo empreendedor, principalmente para não se deixar influenciar por estímulos externos.

*“Se eu perguntasse aos meus clientes o que eles queriam, teriam dito que era um cavalo mais rápido.”*  
– Henry Ford.

### 4. Capacidade de organização e autodisciplina

Ser organizado e autodisciplinado facilita todo o processo empreendedorismo na medida em que permite definir objetivos e fazer uso dos recursos (humanos, materiais e financeiros) de forma racionada, evitando desperdícios de tempo e dinheiro. A capacidade de organização e autodisciplina de um empreendedor é determinante, principalmente para ser inculcada à equipa que o ajudará a concretizar a sua ideia de negócio. A capacidade de definir objetivos ambiciosos, mas realistas e concretizáveis, é determinante para dar os passos certos.

*“A autodisciplina começa com o domínio dos pensamentos. Se não controlar o que pensa, não controla o que faz.”*  
– Autor desconhecido.

### 5. Capacidade de negociação

A orientação comercial é uma característica fundamental de um empreendedor de sucesso. Neste sentido, as competências de negociação devem ser trabalhadas no sentido de maximizar o potencial de concretização de negócios. De forma complementar, a sua capacidade de criar e alimentar relações com (potenciais) clientes, fornecedores, parceiros entre outros *stakeholders* é determinante para o sucesso na implementação da ideia.

*“A boa negociação só é feita quando todos lucram.”*  
– Autor desconhecido.



## 6. Capacidade de trabalhar em equipa

A capacidade de um empreendedor trabalhar em equipa está relacionada com a sua capacidade de liderança. Sem descurar o facto de ter sido o lançador da ideia empreendedora, o empreendedor-líder deve ter a capacidade de ouvir as opiniões de todos os elementos da equipa e de considerá-las sempre que pertinentes. Construir e gerir uma equipa multidisciplinar e complementar será fundamental para garantir que o negócio reúne recursos humanos com competências necessárias para o cumprimento dos objetivos e metas do negócio. Na ausência de determinadas competências, por exemplo, na área comercial, legal, comunicação, etc., deve ser equacionada a aquisição de serviços a terceiros, a contratação/envolvimento de novos elementos na equipa, assim como a formação/capacitação.

Um empreendedor não tem que “saber tudo” ou reunir em si todas as competências necessárias para o desenvolvimento de um projeto empresarial. Ele não necessita de fazer tudo sozinho. Lembre-se: “Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido... Mas aquele que vai acompanhado, chega mais longe”  
– Autor desconhecido

O empreendedor deve reunir, cumulativamente, as seguintes características:

- 1- **Pró-ação** – Capacidade de executar, de fazer acontecer;
- 2- **Inovação** – Procurar introduzir algo novo ou melhorado no mercado;
- 3- **Risco** – Disposição e capacidade para assumir riscos;
- 4- **Valor** – Disponibilizar à comunidade produtos/serviços que satisfaçam as necessidades ou que responda a uma oportunidade.

### 1.3 Por que é importante ter uma boa equipa empreendedora?

As equipas empreendedoras são constituídas por indivíduos que em conjunto estão empenhados na criação e gestão de novos desafios<sup>7</sup>, com interesse em formar/criar e participar ativamente num negócio, num ambiente de lealdade e confiança que permita ter altos níveis de compromisso/empenho<sup>8</sup>.

As startups fundadas por equipas empreendedoras tendem a ser mais resilientes e a alcançar um melhor desempenho nos negócios comparativamente com as startups fundadas por

<sup>7</sup> Forbes et al., 2006

<sup>8</sup> Chowdhury, 2005



empreendedores individuais. Em equipa há uma maior capacidade de enfrentar a volatilidade, risco e incerteza do mercado e dos novos desafios, uma vez que estes exigem mais flexibilidade, adaptação e tomada de decisões complexas.

### Composição das equipas empreendedoras

O planeamento de um projeto empresarial deve ter em consideração quais as competências que são necessárias à prossecução do negócio no arranque, curto e médio prazo, contemplando valências essenciais consoante a natureza e o modelo de negócio a desenvolver. Uma ferramenta útil para realizar um mapeamento adequado das competências que são necessárias na equipa é a Matriz de Competências.

A Matriz de Competências é uma ferramenta que define quais as competências e habilidades que um indivíduo deve ter para conseguir desempenhar as suas atividades de forma eficiente e atingir os resultados e objetivos propostos.

	Gestor Comercial	Vendedor	Assistente Comercial	Redator	Gerente de Marketing	Developer
Comunicação	Expert	Expert	Básico	Expert	Expert	
Negociação Oratória	Expert	Expert	Básico		Expert	
Construção de Conteúdos – MKTDigital				Expert		
Gestão de Leads	Básico	Básico	Expert		Expert	
Ferramenta de CRM	Básico	Expert	Expert		Expert	
Office	Básico	Básico	Expert	Básico		
Gestão de Pessoas	Expert				Expert	
Espanhol	Expert			Expert	Expert	
Inglês	Básico				Expert	
Ruby and Rail						Expert
SQL						Básico
Javascript						Expert
SCRUM						Básico
Testes Automatizados						Básico
UX						Básico

Figura 2 - Exemplo de matriz de competências<sup>9</sup>

### Exercício #3 – Identifique as competências necessárias ao desenvolvimento da sua ideia de negócio

Assinale quais as competências pessoais, relacionais, de conhecimento e técnicas de que você e a sua equipa dispõem.

<sup>9</sup> <https://www.twygoead.com/site/blog/matriz-de-competencias/>



**Competências pessoais**

- \_\_\_ Honestidade
- \_\_\_ Sentido de conquista: Ambição, espírito de iniciativa, criatividade.
- \_\_\_ Autoconfiança: Persistência, Perseverança, Resiliência
- \_\_\_ Capacidade de enfrentar o risco
- \_\_\_ Autodisciplina: Pontualidade, autocontrolo, organização.
- \_\_\_ Capacidade análise / síntese
- \_\_\_ Espírito de observação
- \_\_\_ Poder de comunicação: Fluência e continência verbais, capacidade de escutar, argumentação.
- \_\_\_ Apresentação pessoal

**Competências relacionais**

- \_\_\_ Empatia
- \_\_\_ Projeção
- \_\_\_ Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)
- \_\_\_ Espírito de equipa

**Competências de conhecimento**

- \_\_\_ Conhecimento de Gestão Empresarial
- \_\_\_ Conhecimentos de Gestão de Marketing
- \_\_\_ Conhecimentos de Gestão da Comunicação

**Competências técnicas**

- \_\_\_ Aplicação dos conhecimentos de marketing
- \_\_\_ Gestão por objetivos
- \_\_\_ Planeamento, organização e método
- \_\_\_ Gestão do tempo
- \_\_\_ Gestão da informação
- \_\_\_ Competências técnicas para realizar o produto ou serviço,
- \_\_\_ Fluência em línguas estrangeiras
- \_\_\_ Inglês
- \_\_\_ Francês
- \_\_\_ Espanhol
- \_\_\_ Outra \_\_\_\_\_
- \_\_\_ Utilização de meios informáticos
- \_\_\_ Office \_\_\_\_\_
- \_\_\_ Outro \_\_\_\_\_

Faça uma avaliação do nível de habilidade dos elementos da equipa em cada competência, aplicando uma escala de pontuação para categorizar o nível de cada indivíduo, por competência, desde “A melhorar”, “Aceitável”, “Excepcional”.

Segue-se uma lista das principais competências específicas que são salutares no desenvolvimento de qualquer negócio.



**Principais competências necessárias no desenvolvimento de um negócio:**

1. Gestão, Planeamento e Estratégia Organizacional;
2. Contabilidade e Gestão Financeira;
3. Desenvolvimento do negócio (comercial) e Marketing;
4. Comunicação e Imagem;
5. Legal/Jurídico;
6. Gestão de Recursos Humanos;
7. Tecnologias da Informação e Comunicação;
8. Outras competências técnicas específicas (consoante a natureza do negócio).

Adicionar elementos à equipa empreendedora permite colmatar lacunas existentes em termos de competências para atingir os objetivos definidos e consequentemente alcançar melhores níveis de desempenho. No entanto, não se pode esquecer que a atitude de cada elemento da equipa é mais importante do que os conhecimentos que ele possui – pois, pode não ter conhecimento, mas se tiver a atitude certa vai à procura/descoberta por esse conhecimento.

Investir na formação das equipas empreendedoras contribui para os resultados económicos da empresa, nomeadamente, a experiência, a formação, a educação, a capacidade de gestão, entre outros.

**Exemplos de ações de formação / capacitação disponíveis no mercado e bastante úteis nas equipas empreendedoras:**

1. Liderança e Gestão de Equipas;
2. Comunicação;
3. Técnicas de Negociação;
4. Apoio ao Cliente;
5. Pensamento Analítico;
6. Planeamento Estratégico;
7. Marketing e Networking;
8. Gestão Financeira;
9. Estratégia de Negócios;
10. Pensamento Crítico;
11. Proatividade.

Se os elementos individuais de uma equipa empreendedora tiverem a atitude certa, é possível afirmar que se está no bom caminho. No entanto, é importante que a performance da equipa



apresente um resultado superior ao somatório aritmético do contributo de cada um. Quer isto dizer que importa que a equipa, como um todo, revele um bom desempenho.

**Top 5 – Principais características das equipas com melhor performance<sup>10</sup>**

1. **Segurança psicológica** – As pessoas sentem-se seguras para expressar as suas ideias/opiniões. O erro permite aprender e não é penalizador.
2. **Confiança** – As pessoas confiam que os colegas vão dar o melhor para atingir o objetivo;
3. **Estrutura e clareza** – As pessoas sabem quais são os seus objetivos e responsabilidades;
4. **Significado** – As pessoas conhecem o seu propósito e o seu papel na equipa;
5. **Impacto** – As pessoas acreditam que o trabalho tem importância e vai fazer a diferença.

Importa também ter em consideração que os diferentes elementos da equipa poderão ter diferentes estilos de trabalho, que devem ser respeitados e potenciados. O *workstyle* ou estilo de trabalho é a forma como cada indivíduo executa as suas atividades no contexto de trabalho. Como cada pessoa é única, as formas de lidar com as responsabilidades variam de indivíduo para indivíduo. A figura seguinte ilustra os principais tipos de estilos de trabalho.

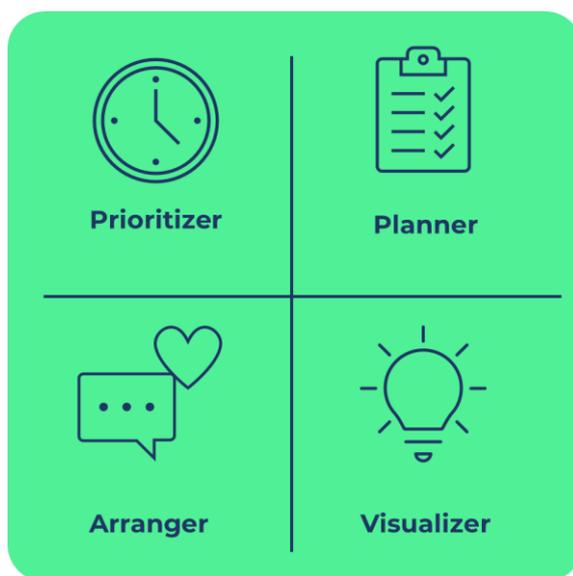


Figura 3 - Estilos de trabalho (perfis)

**PRIORITIZER: orientado para os dados, objetivos e para a lógica**

Este estilo de trabalho representa um grupo que é muito eficiente e analítico na sua abordagem. A coerência é fundamental e este grupo está muito concentrado em dar prioridade à prossecução de objetivos.

<sup>10</sup> Projeto Aristóteles by Google



**PLANNER: organizado, orientado para a ação e para o processo**

Este estilo adora elaborar listas. É muito prático e focado na criação de planos detalhados e na elaboração de listas sequenciais para atingir num determinado prazo. Uma vez no caminho certo, este estilo fica frustrado quando os planos mudam ou descarrilam, pois está muito focado nas metas.

**ARRANGER: intuitivo, expressivo e orientado para o consenso**

Este estilo privilegia a conversa e a construção de relações dentro do ambiente de trabalho. Prefere o trabalho de equipa ao trabalho individual e desfruta do tempo de partilha com os restantes elementos da equipa.

**VISUALIZER: holístico, criativo e orientado para a ideia**

Este estilo olha para um problema numa perspetiva ampla e tende a trabalhar por intuição. Tem uma postura visionária, capaz de antecipar cenários, problemas e situações, tendo igualmente capacidade de propor soluções que incorporam novas ideias e conceitos.

**Exercício #4 – Qual o seu estilo de trabalho e da sua equipa?**

Complete a tabela seguinte, identificando os elementos da equipa e assinalando (X) os 2 principais estilos que melhor caracteriza cada um dos elementos.

Elemento (nome)	Prioritizer	Planner	Arranger	Visualizer

No que respeita ao perfil comportamental, é possível avaliar a forma como cada indivíduo pensa ou reage nas situações do dia a dia de acordo com o modelo DISC.





Figura 4 - Modelo DISC

O **perfil comportamental D (Dominância)** caracteriza-se por se focar na resolução de problemas e desafios. O seu principal receio é a perda de controlo e da sua posição de vantagem. O seu comportamento em situações de stress tende a:

- Querer assumir o controlo;
- Poderá assumir uma posição autoritária e causadora de conflitos;
- Poderá parecer crítico, intrusivo, não cooperativo, agressivo e irritado;
- Ter necessidade de controlar a situação, ser rápido a agir e resolver as situações.

O **perfil comportamental I (Influência)** caracteriza-se pelo foco nas pessoas e em influenciá-las. O seu maior receio é perder a aprovação das pessoas e a rejeição. Em situações de stress tende a:

- Desvalorizar a situação;
- Poderá atacar a pessoa que está a gerar a situação;
- Poderá parecer manipulador, impulsivo, inconsciente e irrealista;
- Ter necessidade de identificar situações rápidas para resolução positiva e motivadora, conhecer os novos objetivos e como alcançá-los.

O **perfil comportamental S (Estabilidade)** caracteriza-se pelo foco no equilíbrio e no ambiente. O seu maior receio são as mudanças repentinas, a perda de estabilidade e de segurança. Em situações de crise tende a:

- Ceder para evitar conflitos;
- Parecer que concorda com as decisões, mas fica cada vez mais desconfortável à medida que a situação evolui;
- Poderá parecer submisso, passivo, dependente, hesitante, defensivo e indeciso;
- Ter necessidade de estabilidade, segurança e confiança.
- Ter necessidade de garantir que é aceite na equipa.



O perfil comportamental C (Conformidade) caracteriza-se pelo foco nas regras e procedimentos. Receia ser criticado e de perder rigor e qualidade no seu trabalho. Em situações de crise tende a:

- Afastar-se para evitar conflitos;
- Poderá parecer bloqueado e necessitará de tempo para se organizar;
- Ter excesso de confiança nos dados;
- Poderá parecer lento a agir, incapaz de cumprir prazos e distante;
- Ter necessidade de compreender os principais detalhes e garantir que tem razão;
- Ter necessidade de um ritmo calmo para processar a informação e ordenar as ideias.

**Exercício #5 – Qual o seu perfil comportamental e da sua equipa?**

Complete a tabela seguinte, identificando os elementos da equipa e assinalando (X) o perfil comportamental que melhor caracteriza cada um dos elementos.

Elemento (nome)	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade

### 1.4 Influência dos empreendedores no sucesso dos negócios

De acordo com a Bíblia de Vendas de Jeffrey Gitomer, os negócios fracassam principalmente devido à atitude das equipas empreendedoras.

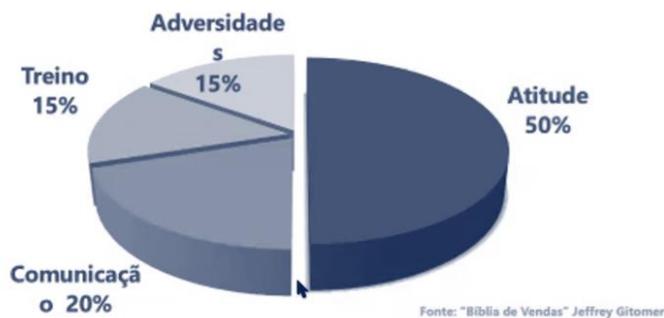


Figura 5 - Causas para o fracasso de alguns negócios



De acordo com a imagem, apenas 15% daquilo que acontece no dia a dia não depende do empreendedor – são as adversidades. Como tal, 85% das (restantes) causas dependem “de nós próprios”: Atitude, Comunicação e Treino.

A maior parte está relacionada com a atitude. A atitude é influenciada pelo foco, emoção e ação.



Figura 6 - Fatores que influenciam a atitude

### Foco – o que pensa

O foco pode ser das coisas que mais falha no empreendedor, quando querem fazer tudo/várias coisas em simultâneo ou quando não sabem exatamente o que querem.

### Emoção – o que sente

A emoção tem a ver com os sentimentos que o empreendedor tem em determinadas situações e que vão influenciar a forma como irá reagir (Ação). Os sentimentos negativos / pessimistas tendem em gerar a desmotivação.

### Ação – o que faz

A ação resulta das conclusões a que o empreendedor chega em função do foco e da emoção que uma determinada situação aporta.

No dia a dia, existem várias situações que consomem a energia, foco e tempo para a ação.

#### Principais ladrões de energia

1. **Físico/Energia** – Descanso, Alimentação, Presença, Rituais;
2. **Ambientais** – Sons; Estímulos visuais; Distrações Humanas;
3. **Organizacionais** – Objetivos não realistas, falta de flexibilidade e agilidade; multitasking, objetivos e propósitos, ferramentas não funcionais;
4. **Emocionais e Mentais** – Falta de comunicação /colaboração; Défice de empatia, confiança e respeito, Negatividade; Positivismo a mais, Gestão das emoções.



**Exercício #6 – Faça uma reflexão sobre quais podem ser os fatores que mais lhe consomem energia, em cada uma das seguintes dimensões.**

Físico/Energia	Ambientais	Organizacionais	Emocionais e Mentais

A estratégia do Oceano Azul<sup>11</sup>, poderá igualmente ajudá-lo a concentrar-se no que é essencial, ao reduzir e eliminar os excessos e criar ou elevar as ações que sejam percursoras de um bom desempenho e de sucesso.

**Exercício #7 – Faça uma reflexão em relação aos seguintes pontos**

- Reduzir – O que fazemos hoje e devemos fazer menos?
- Criar – O que não fazemos hoje e que precisamos de começar a fazer?
- Eliminar – O que fazemos hoje que devemos deixar de fazer?
- Elevar – O que fazemos hoje que devemos fazer mais

Reduzir	Criar	Eliminar	Elevar

<sup>11</sup> Chan Kim e Renée Mauborgne, autores do livro “A estratégia do Oceano Azul”





## 2 – Ideia e Estratégia para o negócio

### 2.1 A ideia

No processo de empreendedorismo, a ideia é a semente a partir da qual se desenvolve qualquer negócio. É inconcebível estruturar um negócio sem a existência de uma ideia/propósito e sem a identificação de objetivos concretos e de uma oportunidade de negócio.

As oportunidades de negócio resultam de necessidades não satisfeitas ou que podem ser satisfeitas de uma forma diferente e melhorada.

#### Os diferentes tipos de oportunidades de mercado:

- **Novos produtos** – Identificação de uma solução para uma necessidade não satisfeita, à qual corresponde um mercado suficientemente amplo e com apetência de compra;
- **Produtos melhorados** – Já existem soluções de negócio semelhantes, que têm boa aceitação de mercado, mas foram identificados alguns benefícios/vantagens que o mercado valoriza. Introdução de uma solução, que garante, pelo menos temporariamente, vantagens competitivas;
- **Produtos “complementares”** – Oportunidades de negócio, quando é lançado um novo produto ou um produto melhorado, introduzindo outros produtos que os complementem.<sup>12</sup>

Uma ideia pode surgir espontaneamente, fruto da inspiração e do contexto em que o empreendedor se insere. A figura seguinte resume as principais etapas a que um processo criativo obedece.

<sup>12</sup> IAPMEI, 2016, “*Guia e Manual de Apoio ao Empreendedor*”



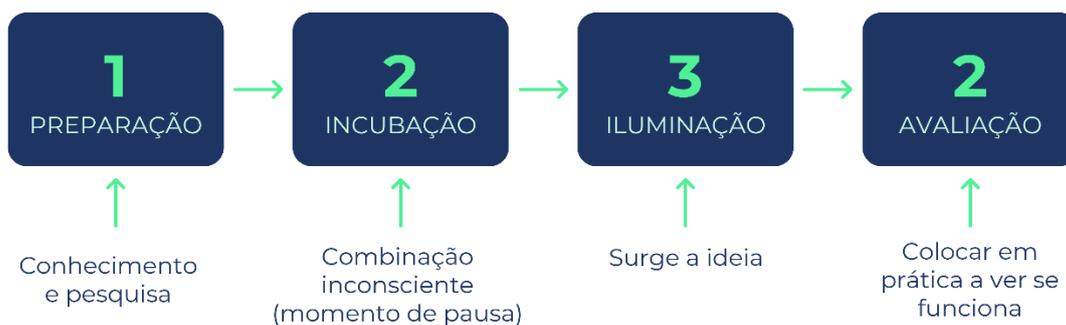


Figura 7 - Etapas do processo de criativo

Na primeira etapa (**Preparação**), para dar resposta a um problema ou necessidade identificada, o empreendedor parte do seu conhecimento e da pesquisa para reunir a maior quantidade possível de informação que lhe permita gerar a ideia de uma possível solução.

Sucedese um momento em que o empreendedor reflete sobre o problema e a informação que reúne (**Incubação**) para chegar à solução, mas trata-se de um período normalmente silencioso e inconsciente até ao momento em que surge a ideia.

Quando surge a ideia (**Iluminação**) o empreendedor surpreende-se com o resultado do seu processo criativo e parte para uma reflexão consciente sobre se tal ideia responde ao problema/necessidade (**Avaliação**) e se é minimamente viável verbalizá-la e colocá-la em prática.

Normalmente, a construção de uma ideia de negócio associa-se à inovação. A inovação define-se como a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.<sup>13</sup>

Uma boa ideia de negócio é aquela que gera novas propostas de valor, com um modelo de negócio exequível, sustentado por informação relevante e de fontes validadas, com flexibilidade para a atualização sistemática do modelo em função das tendências e adversidades que surgem ao longo do processo.<sup>14</sup>

O exercício seguinte inspira-se no Manual da Ideia ao Negócio<sup>15</sup> e ajuda-o a refletir sobre as questões-chave que permitem aferir a pertinência da sua ideia de negócio.

<sup>13</sup> Manual de Oslo, 2005

<sup>14</sup> [Manual-do-Empreendedor.pdf \(agoraba.pt\)](#)

<sup>15</sup> [OManual\\_IdeiaNegocioLOGOS \(oestecim.pt\)](#)



**Exercício #8 – A ideia: teste se a sua ideia já está devidamente estruturada**

Responda às seguintes questões de uma forma objetiva e clara.

Qual é a ideia?

Qual é a oportunidade de negócio subjacente ao produto/serviço que está na base da ideia?

Por quanto tempo as condições associadas à oportunidade se irão manter?

Qual é a necessidade real do produto/serviço que propõe?

Quem irá comprar o produto/serviço que propõe?

Como pensa comercializar o produto/serviço em causa?



Quem são as entidades que comercializam o mesmo tipo de produto/serviço?  
(Indicar os 5 principais concorrentes diretos/indiretos)

Como se distingue/diferencia da concorrência? O que o torna único/diferente?

A validação de uma ideia é fundamental para que o empreendedor perceba se deve iniciar um projeto ou se não estão reunidas as condições necessárias para o sucesso do mesmo. A validação de uma ideia deve compreender a sua dimensão técnica e económica/financeira.

### Validação técnica

Na avaliação da viabilidade técnica de uma ideia devem ser considerados os recursos técnicos disponíveis no sentido de compreender se existe disponibilidade e know-how para construir a solução e implementar o negócio. Simultaneamente, deve-se conhecer a complexidade do processo de construção da solução, confirmar se existe disponibilidade e capacidade de acesso a todos os componentes que integram a solução, quais os requisitos ligados à instalação e se existem unidades industriais que possam produzir a solução. Importa também compreender se existem condições para competir com outras soluções concorrentes e se são conhecidos todos os pontos fortes e fracos da solução comparativamente com as soluções concorrentes.

### Validação económica/financeira

Como referido anteriormente, é importante que a ideia se consubstancie numa efetiva oportunidade de negócio. Uma oportunidade de negócio resulta de uma necessidade não satisfeita ou satisfeita de uma forma diferente – que pode vir a ser melhorada. É importante garantir que existe mercado para a solução e que o mesmo seja capaz de viabilizar o projeto do ponto de vista económico, ou seja, que seja capaz de gerar receitas superior aos custos.

Uma vez testada a pertinência de uma ideia de negócio, importa considerar as etapas apresentadas na figura seguinte.





Figura 8 - Etapas do ciclo de vida de uma ideia de negócio

Segue-se uma descrição do pretendido em cada uma das etapas apresentadas na figura anterior.

### 1 - Identificação da oportunidade

Nesta etapa é importante validar se uma ideia se consubstancia numa oportunidade efetiva de negócio. Se conseguir identificar concorrentes diretos e indiretos da sua ideia de negócio, é bom sinal – pois significa que há mercado e que há quem esteja disposto a pagar pela solução. Havendo concorrência, deverá concentrar-se em tornar a sua ideia única e capaz de fazer como que os clientes optem pela sua solução em vez das soluções concorrentes.

Se não houver concorrência, tal poderá significar que ninguém tentou (ou se tentou não teve sucesso). Com efeito, as ideias devem ser bem avaliadas e validadas numa perspetiva de **oportunidade de negócio**, importando compreender se o produto/serviço proposto resolve efetivamente um problema/necessidade e/ou se é indutor de criar uma necessidade/oportunidade, no intuito de compreender se haverá alguém disposto a pagar pela solução e se o retorno esperado é suficiente para recuperar o investimento e gerar lucros.

A avaliação e validação da oportunidade de negócio que possa estar subjacente a uma ideia poderá ser realizada através de:

1. Questionários, entrevistas, provas no terreno;
2. Indicadores sociais e económicos;



3. Pesquisa de mercado;
4. Análise de mercado
5. Desenvolver uma versão simples das ideias e testar a receptividade junto do público-alvo (*Minimum Viable Product*).

## 2 - Desenvolver o conceito de negócio

Tendo como ponto de partida uma ideia e uma oportunidade de negócio, importa ter em consideração que podem ser definidos diferentes conceitos de negócio. Por exemplo, a “cerveja artesanal” é uma oportunidade de negócio que se afirmou no mercado atual, com uma clara disposição de oferta e de procura. No entanto, há diferentes formas de explorar comercialmente a “cerveja artesanal”: venda de unidades individuais, barril, ... diretamente ao consumidor final ou a estabelecimentos comerciais de distribuição ou restauração, ou mesmo, através de consultoria especializada, produção de conteúdos para blogs, *influencers*, agentes, entre outros.

Importa analisar o mercado, conhecê-lo e compreender quais os espaços que estão por preencher ou que necessitam de reforço, no sentido de desenvolver um conceito de negócio diferenciador.

### Exercício #9 – Definição do conceito de negócio

Sugere-se ao empreendedor a identificação de 2 ou 3 hipóteses de conceito de negócio que possam vir a implementar.

Ideia de Negócio
Conceito de Negócio - Hipótese 1



### Conceito de Negócio - Hipótese 2

### Conceito de Negócio - Hipótese 3

As hipóteses formuladas para o conceito de negócio poderão igualmente ser testadas junto do público-alvo no sentido de, por exemplo, identificar qual terá mais probabilidade de sucesso.

### 3 - Determinação dos recursos necessários

Depois de decidir qual o conceito do negócio a implementar, devem ser identificados todos os recursos que são necessários para a sua implementação. Devem ser considerados todos os recursos humanos, materiais, financeiros, entre outros, que permitam levar a cabo a implementação do negócio.

Sugere-se ao empreendedor a identificação os recursos que necessita para a implementação da ideia de negócio.

### Recursos humanos



### Recursos materiais

### Recursos financeiros

### Outros

## 4- Aquisição dos recursos necessários

Tendo por base os recursos necessários para a implementação da ideia e do conceito do negócio, importa definir um plano de ação para proceder à aquisição desses mesmos recursos (tangíveis e intangíveis). Para gerir o esforço financeiro associado à aquisição, por exemplo, de equipamento básico e produtivo, sugere-se a definição de uma calendarização para a realização dos investimentos em função da sua efetiva necessidade ao longo do tempo. O mesmo raciocínio deve ser aplicado no caso dos recursos humanos, sugerindo-se uma identificação das contratações a realizar que sejam necessárias para o arranque da empresa, prevendo a necessidade de reforçar a equipa de trabalho à medida que o negócio vá crescendo e que sejam estruturadas áreas organizacionais, tais como comercial, marketing, comunicação e imagem, produção, logística, suporte ao cliente, entre outras.



## 5- Implementação

Nesta etapa parte-se do princípio de que o conceito de negócio já está estabilizado e que o empreendedor já tem uma noção clara de quais são os recursos a adquirir e de quais são os momentos certos para a sua aquisição. Trata-se de uma etapa de execução e gestão do negócio, na qual importa atender a indicadores que permitam aferir o cumprimento dos objetivos do negócio.

## 6- Saída estratégica

Esta etapa poderá ocorrer quando, por alguma razão, a ideia e o conceito de negócio já estão próximos de atingir um ponto de saturação. Nesse momento, o empreendedor entende que face aos riscos e às ações de mitigação implementadas para contornar os efeitos desses riscos já foram experimentados e, portanto, aporta uma decisão estratégica relevante redefinir e repensar o conceito de negócio. Não se trata propriamente de uma falha ou de um erro, mas antes de uma adequação no conceito de negócio às novas tendências e oportunidades de mercado. Obviamente não faz sentido insistir no negócio que já não tem a mesma receptividade junto do público-alvo ou que carece de modernização. Num mundo em constante mudança como o atual, é muito provável que seja necessário haver alterações rápidas e que os mais rápidos serão certamente aqueles que irão sobreviver e marcar presença no futuro.

## 2.2 O Modelo de Negócios

A transformação de uma ideia num negócio viável, passa pela estruturação e organização do modelo de negócio. O modelo de negócios visa responder às perguntas: **Vendo o quê? Vendo a quem? Vendo como?**

*“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, Osterwalder*

A figura seguinte ilustra a estrutura do Business Model Canvas.



## The Business Model Canvas

Designed for:	Designer by:	Date:	Version:
---------------	--------------	-------	----------

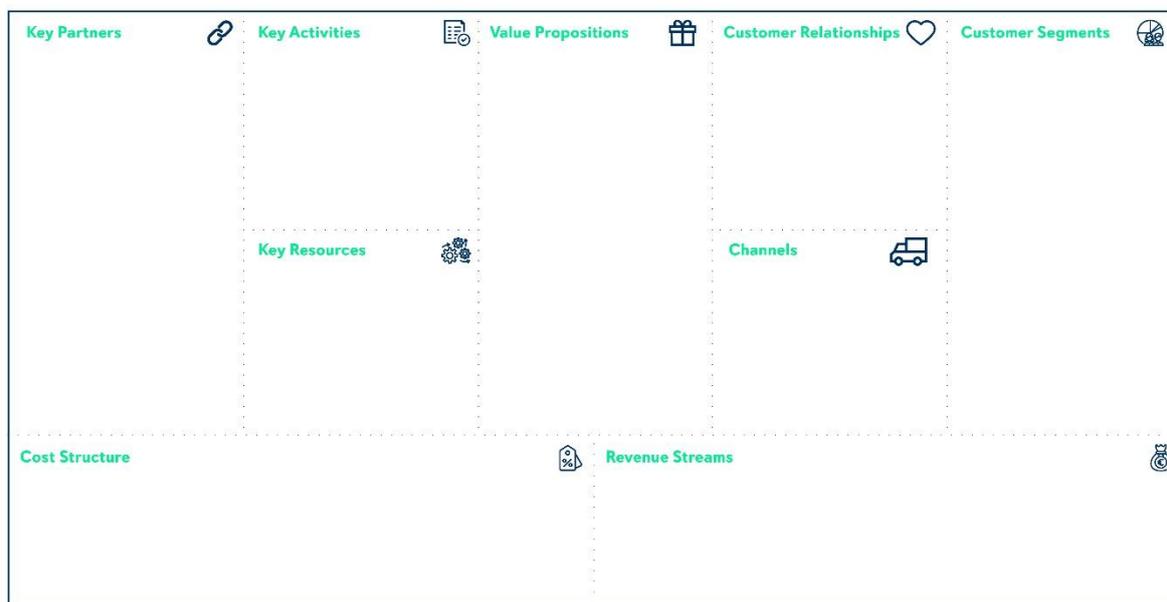


Figura 9 - Business Model Canvas<sup>16</sup>

Segue-se uma explicação do que é pretendido em cada um destes novos blocos.

### Segmento de clientes

Identificar a estrutura do mercado/público-alvo que se pretende atingir, tendo em consideração a dimensão do mercado alvo e a sua composição, agrupadas em função das necessidades, problemas, hábitos e rotinas que sejam comuns.

O produto ou serviço de valor pode ser direcionado a um ou vários segmentos de clientes.

- **Mercado de massas** – Um grande grupo de clientes com as mesmas necessidades e problemas (é comum no setor da eletrónica de consumo);
- **Nicho de mercado** – Necessidades específicas de um nicho de mercado (modelo comum nas relações fornecedor – comprador);
- **Segmentado** – Segmentos com necessidades e problemas ligeiramente diferentes, sendo-lhes oferecido soluções ajustadas dentro do mesmo negócio;

<sup>16</sup> Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, “Criar Modelos de Negócios”, 2011.



- **Diversificado** – Segmentos de clientes diferentes, sem qualquer relação entre si, com necessidades e problemas muito diferentes;
- **Plataformas multilaterais** – Segmentos de clientes interdependentes (exemplo, o jornalismo de redação, na medida em que precisa de um grande número de leitores e, por outro lado, de anunciantes para financiar a produção e a distribuição).

### Proposta de valor

A proposta de valor deve ser estruturada em função das necessidades de cada segmento de clientes identificado no ponto anterior. Se identificar mais do que um segmento de clientes, deverá identificar um número equivalente de itens na proposta do valor, a menos que diferentes segmentos de clientes sejam satisfeitos com a mesma proposta de valor. A proposta de valor deve refletir claramente quais as vantagens e os benefícios que o negócio aporta para o segmento de clientes identificados. Neste sentido, a proposta de valor deve apontar o que podemos entregar ao mercado, o que torna a solução preferível face a outras existentes, bem como os argumentos pelos quais o cliente irá preferir este negócio e não o da concorrência.

### Relacionamento com os clientes

Neste bloco pretende-se definir qual será a relação com os clientes contemplando a forma como se irá concretizar a primeira venda, como se irá fidelizar o cliente numa perspetiva de multiplicar e consolidar vendas. Ter uma boa relação com o cliente é tão importante quanto ter um bom produto. Hoje em dia, o cliente procura cada vez mais uma boa experiência de negociação, de atendimento pós-venda e assistência.

### Canais

Os canais refletem a forma como a proposta de valor é entregue aos segmentos de clientes identificados. Na prática, explicam a forma como será feita a interligação entre as diferentes partes envolvidas, ao nível da comunicação/marketing, comercialização, distribuição, assistência pós-venda, etc. Podem ser equacionados canais físicos, virtuais ou ambos para fazer a interligação com os respetivos segmentos de clientes. Para diferentes segmentos de cliente alvo podem ser considerados diferentes canais. A escolha deve ser bem fundamentada no sentido de proporcionar a melhor experiência ao cliente.

### Atividade chave

As atividades-chaves são essencialmente as ações que devem ser realizadas para a prossecução do negócio. Corresponde às atividades que são críticas para o desenvolvimento



do produto, da produção, da embalagem, da distribuição, da comunicação e do atendimento pós-venda. No fundo, são atividades que, se falharem, comprometem a execução do negócio e eventualmente a relação com o cliente. Sugere-se que sejam identificadas atividades que são essenciais em detrimento de atividades teoricamente menos relevantes, na medida em que não comprometem o negócio. No caso das atividades que sejam externalizadas por uma questão de contenção de custos, estas não devem estar aqui refletidas.

### Recursos chave

Identificar quais são os recursos críticos necessários para o desenvolvimento das atividades chave identificadas no ponto anterior. Corresponde aos recursos sem os quais o projeto empresarial não é exequível. Deve-se assim olhar para cada uma das atividades chave e identificar quais os ativos físicos, intelectuais, humanos, materiais, entre outros, que sejam necessárias para a sua execução.

- **Físicos** – ativos físicos como instalações, veículos, equipamento, sistemas e redes de distribuição, etc.;
- **Intelectuais** – recursos intelectuais como marcas, patentes, competências exclusivas, parcerias e bases de dados, entre outros;
- **Financeiros** – recursos financeiros e/ou garantias, tais como, dinheiro, linhas de crédito ou stock options;
- **Humanos** – colaboradores, fundamentais em certos tipos de negócio, como nas indústrias criativas.

### Parcerias chave

Os parceiros chave são entidades que podem ajudar na execução do negócio e na minimização dos riscos de implementação. Mediante a combinação de contrapartidas mútuas – uma vez que a parceria deve ser vantajosa para todas as partes – os parceiros podem ajudar na otimização dos recursos, na facilitação de contactos e de atividades chave junto do mercado-alvo. O mesmo raciocínio pode ser utilizado na identificação de parceiros que possuam recursos necessários para a implementação do seu negócio e que possam, numa primeira fase, não estar ao alcance devido, por exemplo, ao elevado custo, tais como equipamento científico avançado, espaço, etc.

Pode-se distinguir as parcerias em quatro tipos:



1. Alianças estratégicas entre não concorrentes;
2. Cooperação entre concorrentes;
3. Empreendimentos conjuntos em novos negócios;
4. Relações comprador-fornecedor, para garantir fornecimentos.

### Estrutura de custos

Neste ponto importa ter em consideração que todas as opções identificadas nos blocos anteriores podem ter custos associados. Neste sentido, importa discriminar todos os custos do projeto. Para facilitar a identificação dos custos, sugere-se analisar as atividades e os recursos chave e perceber quais as despesas que poderão estar associadas.

### Fontes de receita

Neste ponto importa identificar quais serão as principais fontes de receita do negócio, indicando o valor que os clientes estão dispostos a pagar, a modalidade de pagamento e o peso de cada fonte de receita para as receitas globais.

### Exercício #11 – Faça o BMC da sua ideia

Sugere-se obter o template canvas do modelo de negócio e preencher a ferramenta de acordo com a sua ideia de negócio.

## 2.3 Análise da Envolvente

Talvez o leitor tenha reparado que a construção do Business Model Canvas preconiza uma visão interna do negócio. No entanto, as opções que tomam são amplamente influenciadas pelo meio em que o negócio se insere e irá operar. De facto, são as influências e os estímulos externos que acabam por pesar no momento de identificar opções quanto àquilo que poderão ser os canais, o relacionamento com o cliente, as parcerias chave a estabelecer, entre outros.

#### Fatores a ter em consideração na construção do modelo de negócios

- **Forças de mercado** – Aspectos que afetam o comportamento do consumidor;
- **Principais tendências** – Grandes tendências que estão a emergir;
- **Forças da Indústria** – Influência dos custos e das parcerias chave;
- **Tendências Macroeconómicas** – Como está o mercado global.



A figura seguinte ilustra a forma como cada um destes 4 fatores influencia a construção do Business Models Canvas.

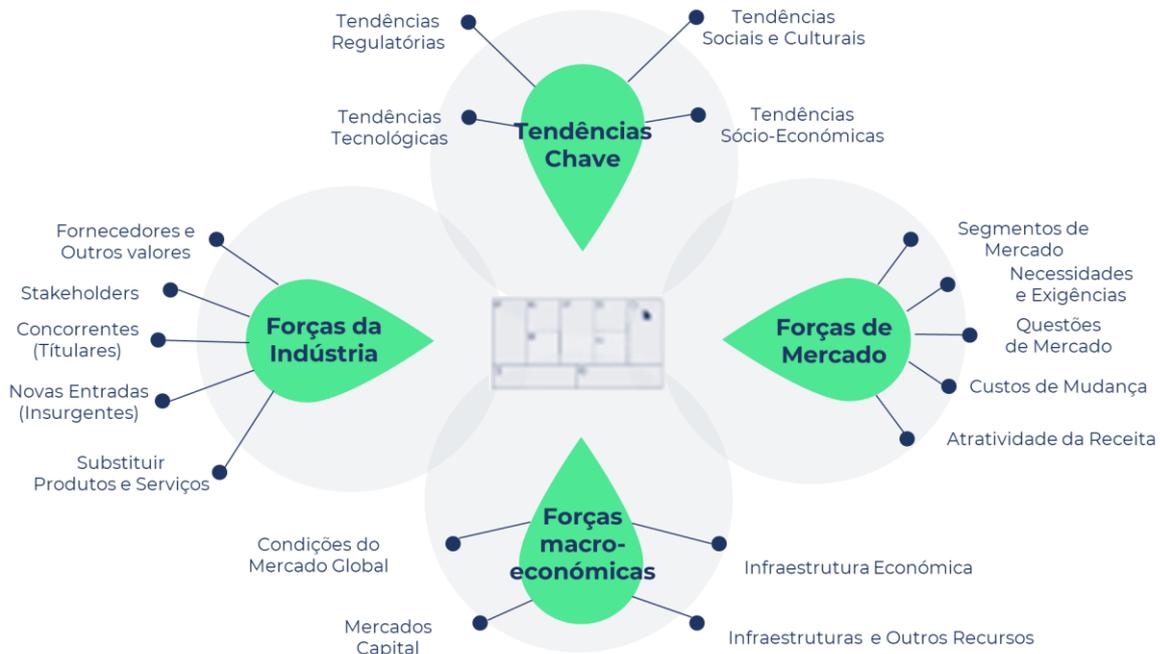


Figura 10 - Análise externa do modelo de negócios.

## 1. Forças de mercado

Na análise das forças do mercado devem ser consideradas as seguintes questões:

- Quais são os aspetos que podem vir a afetar o comportamento do consumidor?
- Quais os segmentos que merecem mais atenção?
- Quais são as principais necessidades dos clientes que não estão a ser satisfeitas?

## 2. Principais tendências

Na identificação das principais tendências, devem ser consideradas as seguintes questões:

- Quais são as principais tendências que estão a emergir na área de negócio?
- Os segmentos de cliente identificados estão a adotar as novas soluções tecnológicas emergentes?
- Quais são os novos produtos que estão a chamar a atenção no consumidor?
- O consumidor tem privilegiado novas formas de obter o seu produto?
- Quais têm sido as principais tendências da sociedade global?



- Tem existido algum tipo de mudança cultural que tenha introduzido novos hábitos de consumo na área?

### 3. Forças da Indústria

Na caracterização das forças da indústria devem ser tidas em consideração as seguintes questões:

- Quais são os principais players do setor e quais são as suas principais vantagens e desvantagens?
- Têm surgido novas empresas no setor? Se sim, que novidade é que elas têm introduzido?
- Que novas entradas têm ocorrido no setor, com potencial de substituir o produto ou serviço que pretende introduzir no setor?

### 4. Forças macro-económicas

Na análise das forças macroeconómicas devem ser realizadas as seguintes questões:

- Como se tem comportado o mercado a nível global?
- Quais são as grandes tendências mundiais?
- Como se tem comportado os preços associados aos recursos que necessita para o desenvolvimento da sua ideia de negócio, por exemplo a matéria-prima, materiais, etc.



### Exemplos de fontes em que poderá encontrar informações úteis para a análise da envolvente externa do negócio

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>
- INE – Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos (MEE – Ministério da Economia e do Emprego): [www.gee.min-economia.pt](http://www.gee.min-economia.pt)
- GEP – Gabinete de Planeamento e Estratégia (MSSS – Ministério da Solidariedade e Segurança Social): [www.gep.msss.gov.pt](http://www.gep.msss.gov.pt)
- Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto de Registos e Notariado MJ Ministério da Justiça): [www.estatisticasempresariais.mj.pt/Paginas/estatisticas.aspx](http://www.estatisticasempresariais.mj.pt/Paginas/estatisticas.aspx)
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional (MEE): [www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/Paginas/Home.aspx](http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/Paginas/Home.aspx)
- Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)
- Banco de Portugal: [www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Paginas/default.aspx](http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Paginas/default.aspx)

### Exemplos de fontes de informação estatística internacionais:

- Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- Banco Central Europeu: [www.ecb.int/stats](http://www.ecb.int/stats)
- Portal Europeu das Pequenas Empresas: [ec.europa.eu/small-business](http://ec.europa.eu/small-business)
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico: <http://stats.oecd.org/>
- UN - Nações Unidas: <http://data.un.org/>
- Banco Mundial: <https://data.worldbank.org/>
- EIU - Economist Intelligence Unit: [www.eiu.com](http://www.eiu.com)
- Eurobarómetro (análise da opinião pública na UE): <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm>
- Pro Inno Europe (Inovação): [www.proinno-europe.eu/metrics](http://www.proinno-europe.eu/metrics)
- Doing Business (Banco Mundial) (Ambiente de Negócios): [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
- World Trade Organization: [www.wto.org](http://www.wto.org)
- World Tourism Organization: <http://www2.unwto.org>

## 2.3 Metodologia Lean Startup

A metodologia Lean Startup foi desenvolvida há cerca de uma década, com o objetivo de estimular o teste do modelo de negócios. O objetivo passa por construir um produto mínimo viável de uma solução (MVP), suficientemente desenvolvido para permitir a realização de pequenos ensaios e testes junto do público-alvo, a fim de testar sua boa receptividade<sup>17</sup>.

Eric Ries teve como ponto de partida a sua experiência como empreendedor, consultor e criador de startups e inspirou-se na base da filosofia japonesa do *Lean Manufacturing* para repensar e propor um novo modelo. Assim, Eric aplicou os fundamentos ligados à identificação e eliminação de desperdícios para alargar o conceito à forma como se pensa e acelera os projetos empresariais.

O Lean Startup consubstancia-se na abordagem ao mercado, solicitando a opinião aos potenciais clientes sobre os elementos do modelo de negócios, desde as características do projeto/serviços,

<sup>17</sup> Eric Ries no livro “The Lean Startup”



preços, canais de distribuição e relacionamento até a estratégias económicas. Para tal, a empresa vai ao mercado à procura da opinião dos potenciais clientes sobre todos os elementos do modelo de negócios, para a criação de um produto mínimo viável (MVP), tudo no menor espaço de tempo possível. O feedback dos potenciais clientes permite avaliar e explorar novas versões até encontrar o modelo de negócios ideal.

A figura seguinte ilustra o ciclo de feedback que tem como objetivo construir, de forma sistemática, o modelo ótimo a partir do qual os clientes estejam dispostos a pagar.

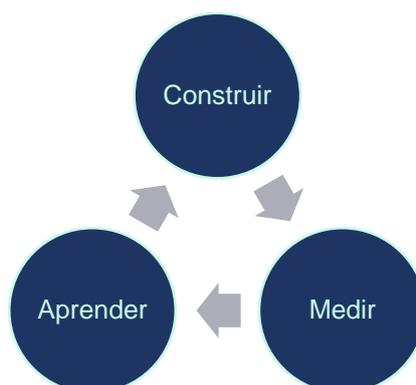


Figura 11 - Ciclo de feedback - Build-Measure-Learn (Constrói-Mede-Aprende)

## 1. Construir

Compreende os esforços relacionados com a construção de *produto mínimo viável* antes de partir para a recolha e medição do feedback do potencial cliente. Alguns exemplos de ações a realizar nesta etapa são:

- Testes de unidade – visa garantir que uma unidade ou classe funciona;
- Testes de usabilidade – método de verificação de funcionalidades da interface de uma plataforma;
- Integração contínua – visa adicionar de forma iterativa e contínua novos desenvolvimentos e validar o seu funcionamento passo a passo;
- Auto escalabilidade – capacidade de aumentar ou diminuir automaticamente as *features* do produto/serviço;
- Sandbox de testes – testar alterações complexas com um esforço controlável antes de se iniciar uma implementação elaborada;
- Desenvolvimento ágil – comportamentos, processos, práticas e ferramentas utilizados para a criação de produtos e a disponibilização aos utilizadores finais de forma rápida.



## 2. Medir

Compreende os esforços realizados junto dos potenciais clientes no sentido de obter o feedback dos mesmos no menor espaço de tempo possível. Algumas técnicas a realizar nesta fase são:

- Análise de funil – método que permite visualizar e medir o progresso dos utilizadores ao longo de diferentes etapas;
- Search engine marketing – estratégia de marketing digital usada para aumentar a visibilidade de um site nas páginas de resultados dos mecanismos de pesquisa;
- Testes AB – método de teste de design através do qual se compraram elementos aleatórios de duas variantes (A e B), com o objetivo de melhorar a percentagem de aprovação;
- Desenvolvimento contínuo – visa desenvolver de forma iterativa novas componentes do produto/serviço e validar a sua recetividade passo a passo;
- Testes de usabilidade – método de verificação de funcionalidades da interface de uma plataforma;
- Monitorização em tempo real – acompanhamento e análise do comportamento do cliente à medida que interage com a solução, de forma contínua.

## 3. Aprender

Nesta fase, pretende-se analisar o feedback recolhido junto dos clientes e compreender quais são os fatores que estes privilegiam e que motivarão a compra. Alguns exemplos de técnicas a aplicar nesta fase de aprendizagem são por exemplo:

- 5 porquês – questionar “porquê” 5 vezes consecutivas (a partir de uma questão original) no intuito de identificar qual a verdadeira causa de um problema/feedback de um cliente;
- Testes de hipótese – avaliar amostras/resultados de uma determinada experiência e decidir se é aceite ou rejeitado;
- Design sprint – processo que compreende cinco fases com tempo restrito, que utiliza o *design thinking* com o objetivo de reduzir o risco ao trazer um novo produto, serviço ou recurso ao mercado.

### Vantagens do Lean Startup

1. **Maior produtividade** – O foco naquilo que é essencial e prioritário permite acelerar o processo produtivo.



2. **Redução do custo de operação** – Ao simplificar ou eliminar etapas intermédias que não contribuam ou acrescentem valor à organização, menor serão os custos/despesas e maior será o potencial de lucro.
3. **Maior aproximação aos clientes** – Ao abordar o potencial cliente é possível conhecer quais são as suas motivações e os fatores que irão contribuir para a concretização de boas experiências de compra. É assim possível criar relações com os potenciais clientes e promover a sua fidelização.

## 2.4 Design Thinking

O Design Thinking é uma forma de abrir e descobrir novas possibilidades e oportunidades através de um processo iterativo de design e inovação. Trata-se de uma abordagem à inovação centrada no ser humano que se baseia nas ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades de tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio<sup>18</sup>.

Numa definição conceptual, o **Design** é uma disciplina que tem por objetivo a criação de objetos ou produtos cuja forma se adequa, o mais perfeitamente possível, à função a que se destina, conciliando critérios estéticos, técnicos, entre outros. Por sua vez, **Thinking** está associado ao verbo *pensar* que indica uma ação contínua no tempo antes da sua execução efetiva.

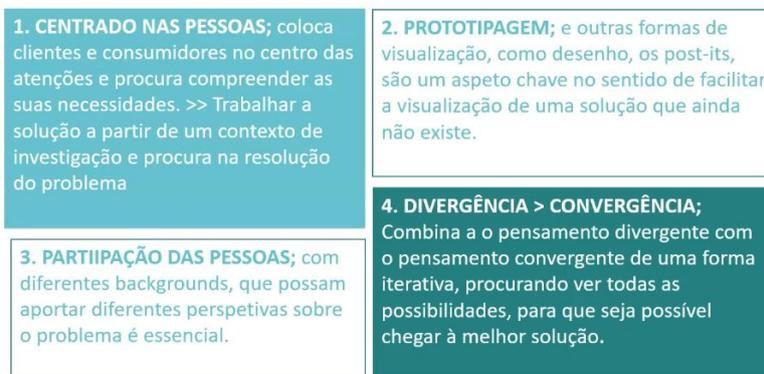


Figura 12 - o que é o Design Thinking?

O foco na resolução de um problema traduz-se numa inevitável forma de inovar. Por sua vez, o foco em fazer dinheiro leva a que, inevitavelmente, outras empresas façam o mesmo.

O processo de Design Thinking compreende as seguintes etapas:

<sup>18</sup> Tim Brown, CEO da IDEO



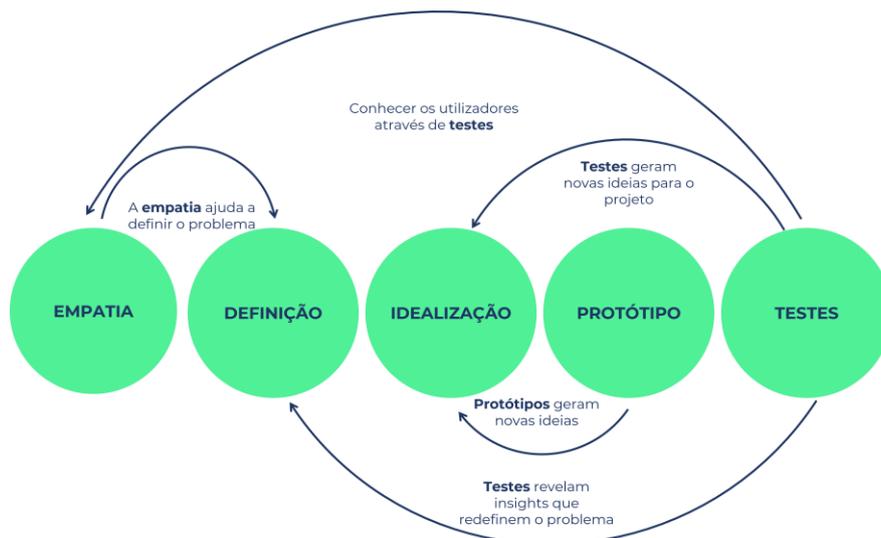


Figura 13 - Etapas do design thinking<sup>19</sup>

## Empatia e Definição

Nesta etapa é primordial conhecer o utilizador e compreender quais são as suas necessidades e desejos, fazendo uso da empatia para ouvir, ver e sentir a “dor” do cliente. Este processo permite conhecer e compreender o contexto e definir o foco do projeto. A partir deste ponto, devem ser geradas ideias com potencial de resolver a necessidade do cliente e será o ponto de partida para a construção de protótipos a testar. O processo de empatia é exigente na medida em que implica a interpretação de diferentes factos, permitindo que a definição do problema seja clara para todos os elementos da equipa.

### Exercício #12 – Faça o mapa da empatia

Identifique um problema/necessidade junto do cliente e faça questões que permitam completar o mapa que se segue.

<sup>19</sup> <https://www.fidelizarte.pt/blog/design-thinking-2/>





Figura 14 - Maps da Empatia

### Idealização

Nesta etapa procede-se à idealização de diferentes soluções que possam responder e resolver uma necessidade do cliente. Idealizam-se diferentes soluções que vão sendo testadas junto do utilizador, no sentido de aferir da sua recetividade. O feedback do utilizador é importante para validar, descartar e/ou aprimorar as ideias, a partir de um processo criativo sistemático. *A criatividade é indisciplinada!*, pelo que a equipa deve ser estimulada a pensar “fora da caixa” e a não descartar qualquer ideia que surja. A ideia que um elemento da equipa fornece poderá ser uma pista ou um ativador para que outro elemento da equipa apresente uma outra hipótese.

### Protótipo

Nesta fase, as ideias são colocadas em prática, mediante o desenvolvimento de um produto mínimo viável da ideia que permita uma interação com o utilizador. Trata-se de uma etapa fundamental que antecede o teste da ideia.

*“Um protótipo pode ser qualquer coisa com a qual o utilizador pode interagir – desde uma parede de post-its, até um dispositivo, uma atividade de role-playing ou uma história em banda desenhada.” - d.school, escola de Design Thinking,*



## Teste

Nesta fase, o protótipo criado é apresentado ao cliente no intuito de se obter feedback para validar a hipótese. O ambiente de experimentação e teste deve ser tão próximo quanto possível de uma situação real, permitindo recolher a máxima informação possível para promover a melhoria da ideia e da solução. Trata-se assim de uma etapa iterativa de teste e aprendizagem junto do utilizador, para chegar à solução ótima e que o cliente esteja disposto a pagar.

Importa esclarecer que apesar desta apresentação sequencial das etapas do Design Thinking, as mesmas não seguem exatamente uma ordem específica, uma vez que podem ocorrer em paralelo e compreender fases distintas em simultâneo.

### Boas práticas para a implementação do Design Thinking

- Começar por projetos pequenos para treinar a equipa na implementação do Design Thinking
- Pilares do mindset “design thinking”: otimismo, confiança criativa, fazer acontecer, aprender com o erro, integrar, iterar, iterar e iterar;
- Envolver as pessoas e as equipas, tanto quanto possível com a maior diversidade e valências;
- Envolver o cliente no processo, para otimizar o processo;
- Escolher e definir a abrangência de um projeto ou processo;
- Definir indicadores para medir o êxito do processo.

## 2.5 Minimum Viable Product

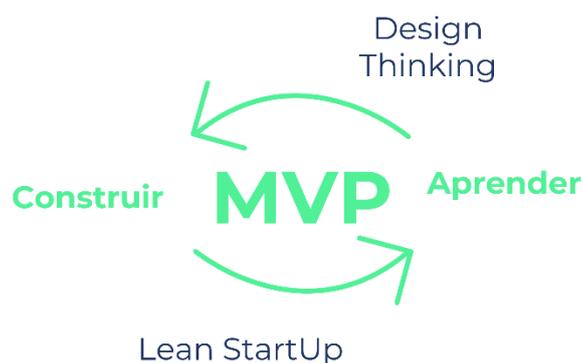


Figura 15 – Relação entre o Design Thinking, o Lean StartUp e o MVP

A figura seguinte apresenta o Canvas do MVP, uma ferramenta que permite validar ideias de produtos auxiliando os empreendedores a alinhar e a definir estratégias relativamente à versão mais simples de um produto que possa ser disponibilizada, testada e utilizada pelo utilizador final.



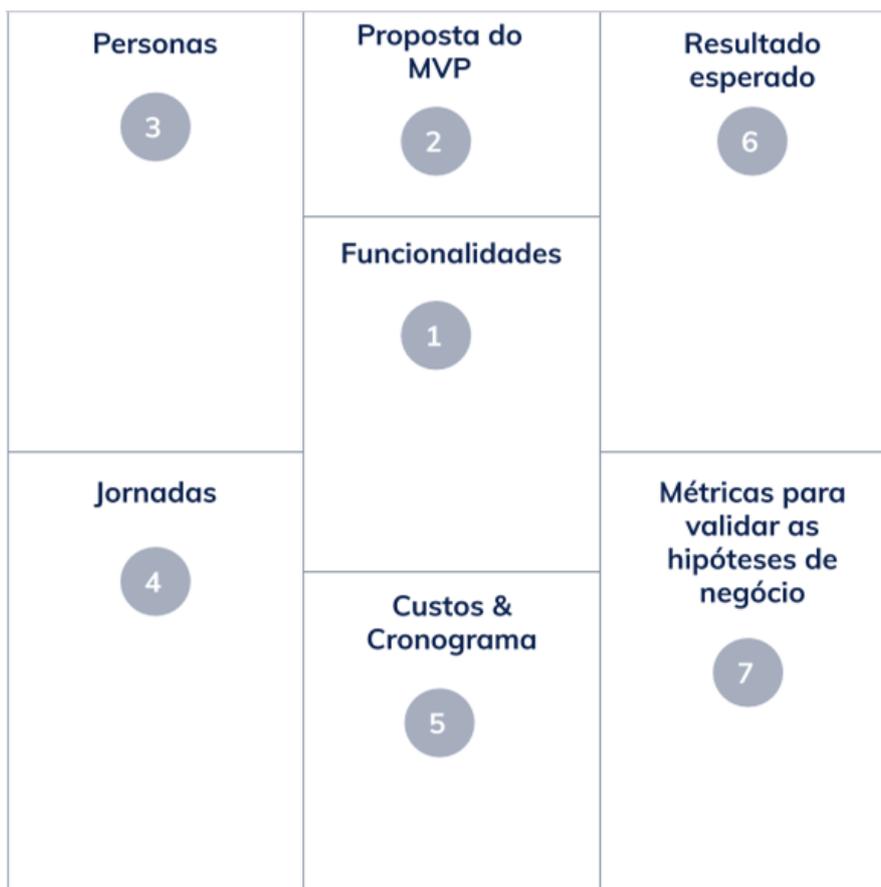


Figura 16 – Canvas do MVP, na sua versão adaptada por Jeff Gothelf

1. **Proposta do MVP** – Qual é a proposta deste MVP?
2. **Personas segmentadas** – Para quem é esse MVP? Podemos segmentar e testar este MVP em um grupo menor?
3. **Jornadas** – Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?
4. **Funcionalidades** – O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?
5. **Resultado esperado** – Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?
6. **Métricas para validar as hipóteses do negócio** – Como podemos medir os resultados deste MVP?
7. **Custo & Cronograma** – Qual é o custo e a data prevista para a entrega deste MVP? Depois de entregue, quanto tempo precisamos coletar os dados para decidir se *pivotamos* ou prosseguimos?



## 2.6 Pitch da ideia ou modelo de negócio

Um pitch é um discurso de curta duração, que tem como objetivo fazer o consumidor ou investidor interessar-se por um produto ou ideia e querer saber mais sobre ela. Segue-se um exemplo de como deve estruturar pitch da sua ideia de negócio.

**WHAT** – O QUÊ? Problemas /necessidades a resolver?

**WHY** – PORQUÊ? Respostas do projeto aos problemas?

**HOW** – COMO? Como resolver?

**WHEN** – QUANDO? Calendarização do projeto?

**WHO** – QUEM? Qual a equipa do projeto? Como estão reunidas as competências?





## 3 – Parceiros e Aliados

A criação de uma rede de contactos e de relações é muito relevante nos dias que correm. Para o efeito, o *networking* é fundamental para alargar a rede de contactos e estabelecer o conhecimento de novas entidades ou pessoas dos mais diferentes meios e que possam contribuir das mais diversas formas para o desenvolvimento da sua ideia de negócio. No contexto dos negócios, o alargamento da rede de contactos será muito útil na criação de parcerias e alianças estratégicas para o desenvolvimento da sua ideia. Nesta secção esclarece-se conceito de *stakeholder* de um projeto empreendedor, enfatizando a dimensão dos parceiros e aliados.

### 3.1 O que são stakeholders?

Os stakeholders são agentes que possuem um determinado interesse numa ideia ou projeto empresarial. Podem ser sócios, funcionários, patrocinadores, clientes, entre outros. O sucesso ou fracasso dos projetos depende do agrado das partes interessadas, uma vez que podem deixar mais fácil ou difícil sua ação. Os stakeholders permitem aumentar a chance de êxito de alguma ação. O conceito de stakeholders foi proposto inicialmente pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, no ano de 1984, no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

#### Stakeholders internos

1. Acionistas;
2. Colaboradores;
3. Gestores da organização.

#### Stakeholders externos

4. Clientes;
5. Concorrentes;
6. Fornecedores;
7. Governo;
8. Comunicação Social e Media;
9. ONGs;
10. Sindicatos.

### 3.2 O que são parceiros e aliados

Numa relação de parceria, a soma das partes representa mais do que o somatório individual dos seus membros – há um fortalecimento mútuo para atingir um determinado fim. Por sua

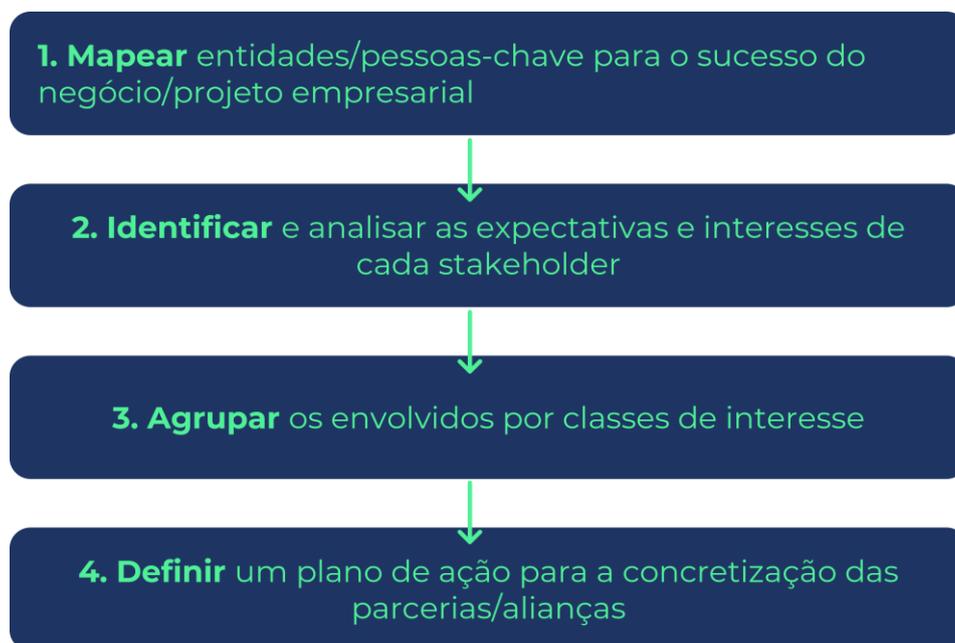


vez, uma aliança estratégica é uma associação de entidades focada em objetivos empresariais comuns, envolvendo a cooperação de dois ou mais agentes na qual todas as partes fortalecem as partes envolvidas através da cooperação mútua, partilha de competências e de riscos.

#### Vantagens das parcerias e alianças

- ✓ Partilha de risco e de sucessos
- ✓ Obter economia de escala
- ✓ Alavancar as competências
- ✓ Ampliar áreas de atuação geográfica
- ✓ Colmatar lacunas financeiras

A figura seguinte define os passos a realizar para selecionar e estabelecer relações de parceria/aliança com stakeholders.



**Exercício #13 – Identifique os parceiros/aliados chave do seu projeto empresarial**

Complete a tabela seguinte com os principais stakeholders que importam para o seu negócio

#	Entidade	Pessoa de contacto	Contacto	Interesse/Expectativa	Como e quando contactar?





## 4 – Financiamento

É consensual que o arranque de qualquer projeto empreendedor necessita de um investimento inicial e que este deve ser bem planeado. Este investimento poderá ser realizado pelo próprio empreendedor, por terceiros ou por financiamento obtido a partir de instrumentos de incentivo ao empreendedorismo. A figura seguinte apresenta o principal ciclo de financiamento da empresa e as opções que têm disponíveis. Nas próximas secções, será dado ênfase aos estágios iniciais.

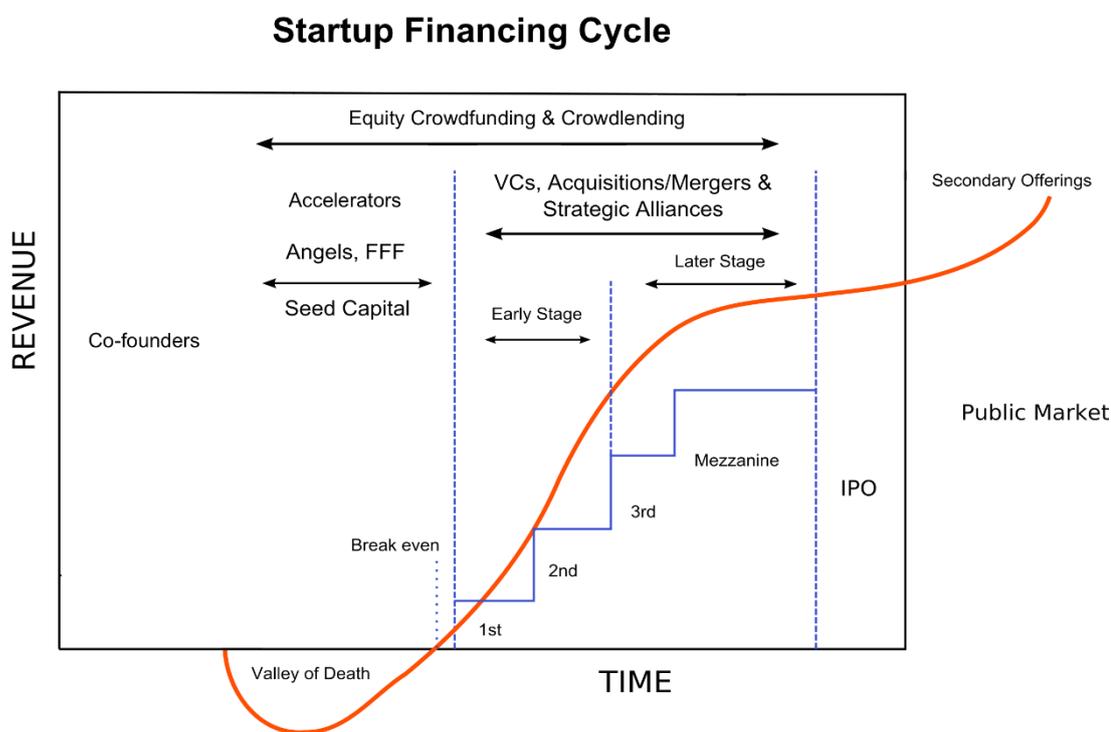


Figura 17 - Startup financing Cycle

### 4.1 Qual o investimento de que necessita para arrancar com a sua empresa?

Antes de identificar qualquer que seja a fonte de financiamento da sua ideia empreendedora é importante saber *quanto é que necessita* para dar início ao negócio e qual a sua disponibilidade em investir.



### Dicas para prever o investimento inicial necessário

Definir um plano de investimentos inicial, o qual deve compreender a seguinte informação:

- Capital social necessário para iniciar a atividade;
- Financiamento próprio (% , €);
- Financiamento externo (% , €);
- Identificação das fontes de financiamento (% , €);
- Distribuição do investimento ao longo dos anos.

Deve ser dado o maior nível de detalhe possível para que o valor seja o mais próximo do real possível. O mau planeamento do investimento poderá ser muito crítico nos primeiros anos do negócio e comprometer o seu sucesso.

### Fundo de maneiio:

O fundo de maneiio diz respeito a uma reserva de capital que é necessária para que a empresa possa ter liquidez. Numa fase inicial, é normal existirem mais custos do que receitas pelo que prever as necessidades de fundo de maneiio é importante para que a empresa possa honrar os seus compromissos financeiros.

A liquidez é calculada em função de despesas como, por exemplo, a renda, stocks, impostos, etc., a modalidade de pagamento aos fornecedores – se cobram ou não adiantado –, se os clientes pagam ou não atempadamente, qual o volume de gastos fixos mensais e em que alturas existem maiores saídas de dinheiro (declarações trimestrais de IVA, aumento de pedidos, etc.). Uma reflexão cautelosa destas variáveis vai permitir saber qual o montante necessário, a ter logo de início, para assegurar uma resposta a todas as obrigações iniciais.

### Exercício #14 – Lista de investimentos inicial

Faça uma lista de todos os investimentos que são necessários realizar para arrancar a empresa. Nota: a tabela seguinte serve para orientação. Deve preparar uma lista tão extensa quanto a necessária, indicando o item e o valor.



Exemplos de investimentos a considerar: mobiliário, ferramentas, meios de transporte, instalações, equipamento informático, equipamento científico, equipamento produtivo, etc.

Item de investimento	Total de investimento
(...)	
<b>Total:</b>	_____ €

Quando a lista estiver completa, some os valores e multiplique por 3! – Dará uma visão realista do investimento efetivamente necessário para arrancar com o negócio (ano 1).

<b>Total Final:</b>	_____ €
---------------------	---------

A figura seguinte ilustra um exemplo da grelha para construção do Plano de Investimentos do seu projeto.

PLANO DE INVESTIMENTO	VALOR (euros)	Data do Investimento
<b>Local (Instalações)</b>		
Compra		
Trespasse		
<b>Obras de adaptação</b>		
Revestimentos		
Pintura		
Instalação eléctrica		
Canalização		
Ar condicionado		
<b>Equipamento Básico</b>		
Máquinas		
<b>Ferramentas e utilidades</b>		
<b>Equipamento informático e de comunicação</b>		
Computador		
Impressora		
Fax,		
Central telefónica, etc.		
<b>Mobiliário</b>		
<b>Meios de transporte</b>		
<b>Custos de constituição e início de actividade</b> (constituição, licenciamentos, formalização de empréstimos, etc.)		
<b>Custos de divulgação inicial</b> (ex: publicidade, catálogos, cartões de visita, bolsas, embalagem, página web, etc.)		
<b>Fundo de Maneio</b> Existências iniciais (primeiras compras de matérias primas e/ou mercadorias)		
<b>Outros</b>		
<b>TOTAL DE CUSTOS DE INVESTIMENTO</b>		



PLANO DE INVESTIMENTO	VALOR (euros)	Data do Investimento
<b>Local (Instalações)</b>		
Compra		
Trespasse		
<b>Obras de adaptação</b>		
Revestimentos		
Pintura		
Instalação eléctrica		
Canalização		
Ar condicionado		
<b>Equipamento Básico</b>		
Máquinas		
<b>Ferramentas e utilidades</b>		
<b>Equipamento informático e de comunicação</b>		
Computador		
Impressora		
Fax,		
Central telefónica, etc.		
<b>Mobiliário</b>		
<b>Meios de transporte</b>		
<b>Custos de constituição e início de actividade</b> (constituição, licenciamentos, formalização de empréstimos, etc.)		
<b>Custos de divulgação inicial</b> (ex: publicidade, catálogos, cartões de visita, bolsas, embalagem, página web, etc.)		
<b>Fundo de Maneio</b> Existências iniciais (primeiras compras de matérias primas e/ou mercadorias)		
<b>Outros</b>		
<b>TOTAL DE CUSTOS DE INVESTIMENTO</b>		

Figura 18 - Plano de Investimento (exemplo)

## 4.2 Como definir a estrutura de financiamento?

O financiamento é crucial para as empresas investirem, mas também realizar a sua atividade diária. Diferentes tipos de dívida têm diferentes características e diferentes requisitos para as empresas<sup>20</sup>.

A figura seguinte ilustra um exemplo de grelha para a construção do Plano de Financiamento.

PLANO DE FINANCIAMENTO	VALOR (euros)	%
<b>Capital Próprio</b>		
Capital social (soma das entradas dos sócios)		
<b>Capital Alheio</b>		
Empréstimos bancários		
Leasing		
Microcrédito		
Capital de Risco		
Business Angels		
Incentivos		
Empréstimos dos sócios		
Outros		
<b>TOTAL DO FINANCIAMENTO</b>		

Figura 19 - Plano de Financiamento

<sup>20</sup> Banco de Portugal e Nova SBE, “Estrutura de financiamento das empresas”



O empreendedor deverá preocupar-se não só em conseguir o financiamento necessário, mas também em conseguir aquele que lhe ofereça um plano de pagamento mais adequado às suas necessidades e capacidades.

**As principais fontes de financiamento podem subdividir-se em 2 grupos:**

- **Financiamentos Próprios** – Recursos financeiros próprios, de familiares e amigos, capital semente, reinvestir lucros;
- **Financiamentos Alheios** – Empréstimos Bancários, Contas Correntes Caucionadas, Descobertos bancários autorizados, Leasing, Aluguer de Longa Duração (ALD), Factoring e Renting, Prémios e concursos empresariais, Microcrédito, Garantias Mútuas, Crowdfunding, Business Angels e Capital de Risco.





## 5 – Crescimento

Nesta secção pretende-se apresentar os aspetos principais a ter em consideração para promover o arranque e a expansão das ideias de negócios / startups, tornando-as suficientemente maduras para justificar o início de uma atividade económica. Aborda-se assim os aspetos que devem ser tidos em consideração na definição do plano de arranque e de crescimento, preparando o empreendedor para a captação de financiamento.

### 5.1 Plano de Arranque (*Seed stage / Early Stage*)

Uma fase inicial de arranque acontece quando o projeto empresarial se encontra em desenvolvimento e/ou amadurecimento. Podem já ser empresas recentemente criadas, mas que ainda estão numa fase incipiente – na medida em que ainda estão a desenvolver o conceito de negócio e o protótipo de uma solução (produto/serviço), sem terem, na maioria dos casos, conseguido concretizar a vendas.

#### Seed stage

A ideia é o princípio das fases de uma startup e requer vários testes na sua fase inicial, no intuito de aferir a sua viabilidade. Por isso, é necessário obter aconselhamento e opinião sobre o potencial da ideia de negócio junto do maior número possível de fontes, tais como família, amigos, colegas e especialistas da indústria. O sucesso do negócio irá depender das capacidades do empreendedor, da disponibilidade do mercado e da base financeira associada.

As principais dificuldades encontradas nesta fase são a aceitação/recetividade do mercado, encontrar um segmento de mercado onde as necessidades não estão bem exploradas, estabelecer uma estrutura de negócio e determinar a lucratividade da ideia.

#### Early stage

Uma vez confirmado o potencial da ideia de negócio e a empresa estabelecida legalmente, é possível afirmar que esta encontra-se na *early startup stage*. Nesta fase, o produto já está disponível para a comercialização e ocorrem as primeiras vendas. É muito importante que o produto/serviço seja adaptável ao feedback obtido junto dos primeiros clientes e às necessidades do mercado, sempre com o intuito de desenvolver a sua melhor versão.



As principais dificuldades são o estabelecimento de uma base de clientes segura e a gestão financeira. Além disso, a gestão de expectativas de venda e o fortalecimento da presença no mercado constituem ainda alguma resistência para os empreendedores.

Para iniciar a venda do seu produto/serviço, os empreendedores precisam de anunciar e informar o público-alvo sobre o que têm para oferecer. Se o fizerem corretamente, começarão a conquistar uma fatia do mercado, aumentando gradualmente as vendas e, eventualmente, alcançarão o sucesso.

Os negócios são “*um fluxo interminável de problemas interrompido apenas por crises ocasionais*”. Esta afirmação é verdadeira, principalmente no caso de startups em estágio inicial (*early stage*). O fato é que quando o negócio é novo, haverá dezenas de problemas que precisam de ser resolvidos.

Na maioria dos casos, uma *early startup stage* precisa essencialmente de ganhar dinheiro. Em regra, encontram-se a ser financiadas por investidores que acreditam na ideia e que vão ganhar dinheiro com ela (retorno do investimento com lucro). No entanto, dependendo da natureza do negócio, poderá demorar alguns anos. Outro aspeto que distingue uma startup num estágio inicial são o acesso a rondas de financiamento.

O empreendedor deve começar por definir as linhas gerais da sua ideia de negócio, contemplando tópicos como o tipo de empresa a criar, o produto a comercializar, o mercado alvo, a implementação, a equipa e a análise financeira (vendas, Demonstração de Resultados e Balanço previsional e projeções de fluxos de caixa).

Uma vez que se está a definir um plano para suportar uma ideia ou negócio que ainda não iniciou atividade económica, é mais importante trabalhar as seguintes componentes:

- A fundamentação da ideia/projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acredita o empreendedor que a ideia terá sucesso;
- A fundamentação técnica da ideia, dos produtos, etc.;
- A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão;
- Construção de um modelo de negócio que irá dar suporte na demonstração de credibilidade para o pedido aos investidores de capital de risco.

## 5.2 Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (“Later Stage Plan”)

Nesta fase, o negócio encontra-se a gerar receitas de forma consistente e vão surgindo novos clientes. Como resultado, as despesas correntes tornam-se cada vez mais atenuadas e abrem-se novas oportunidades de negócio. É neste momento que se começam a sentir as



primeiras “dores de crescimento”, no âmbito das quais é necessário reforçar a equipa para enfrentar a competitividade do mercado.

As principais dificuldades encontradas nesta fase são: gerir os níveis crescentes de receitas, atender os clientes, lidar com a concorrência e contratação de novos trabalhadores.

As principais fontes de financiamento nesta fase são os bancos, reinvestimento de lucros, parcerias e concessões.

Nesta fase, o plano está orientado ao crescimento do negócio, focando-se os aspetos mais relacionados com o acesso a instrumentos de captação de financiamento. Como tal, os aspetos que mais importa enfatizar são:

- Descrição exaustiva da empresa/startup;
- Background da equipa de gestão;
- Apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores;
- Preparação do plano de desenvolvimento do produto/projeto;
- Demonstrações financeira que suportem a expectativa de retorno do investimento.

Este plano deve demonstrar os cenários que compreendem o histórico, o previsional e o impacto do novo produto/serviço no total das projeções previsionais.

A demonstração do histórico e da experiência da empresa é determinante na análise dos potenciais investidores.

### 5.3 Acesso a infraestruturas de conhecimento

As entidades que se seguem são instituições que disponibilizam condições aos empreendedores para a aquisição de novos conhecimentos, competências e infraestruturas que lhes permitam repensar, reconstruir, adaptar e evoluir o modelo de negócio.



- **Escolas Tecnológicas** – Disponibilizam uma oferta formativa ao nível secundário e pós-secundário que permite qualificar/requalificar os quadros especializados das empresas;
- **Centros Tecnológicos** – Disponibilizam apoio técnico e tecnológico a empresas de um determinado setor e/ou área de especialização;
- **Instituições de Ensino Superior** – Entidades, públicas ou privadas, que fornecem formação de nível pós-secundário e superior e aceleram o processo de introdução de novas tecnologias, a partir da transferência de tecnologia;
- **Parques Tecnológicos** – Promovem a inovação e o desenvolvimento, servindo de interface entre os sistemas empresarial, científico e tecnológico, promovendo a ligação entre universidades e /ou instituições de investigação e desenvolvimento.

É aconselhável que os empreendedores promovam contactos regulares com estas organizações, uma vez que irão recolher contributos importantes, principalmente ao nível da gestão da inovação (por exemplo, nas interfaces com o conhecimento) e da capacitação dos seus recursos humanos.

#### 5.4 Acesso a organizações impulsionadoras de crescimento

Numa fase inicial, os recursos são escassos, pelo que é importante contactar organizações vocacionadas para o empreendedorismo e inovação, capazes de impulsionar a aceleração e o scale-up dos projetos empresariais. Segue-se algumas organizações que importa consultar e manter um contacto regular ao longo de todo o processo empreendedor.

- **IAPMEI** – Agência para a Competitividade e Inovação;
- **BIC** – Business and Innovation Centre;
- **ANJE** – Associação Nacional de Jovens Empresários;
- **Ninhos de Empresas** – Espaços físicos de apoio técnico e material onde os novos empreendedores podem exercer atividades empresariais, na área dos serviços. Este ambiente estimula a capacidade criativa e empreendedora, proporcionando os apoios necessários à constituição ou ao desenvolvimento de empresas;
- **Centros de Incubação e Incubadoras** – Organizações que disponibilizam meios materiais, logísticos e humanos para a promoção da criação de empresas inovadoras e de base tecnológica, regularmente ligadas a Universidades, a Associações Empresariais ou a Institutos Tecnológicos;
- **Aceleradoras** – Entidades que desenvolvem trabalhos conjuntos com os empreendedores, para a aceleração dos seus projetos empresariais, através de serviços de análise da ideia e do projeto, de processos de inovação e deteção de oportunidades adicionais, com o apoio de mentores.



Na fase de pré-incubação e/ou aceleração de ideias, as incubadoras podem disponibilizar apoios/serviços que são interessantes para a análise da ideia e do projeto, dos processos de inovação, podendo apoiar os empreendedores na deteção de oportunidades adicionais, na definição do modelo de negócio, no “mentoring”, na preparação do plano de negócios e ainda na procura de fontes iniciais de financiamento.

De salientar também que a incubação virtual e/ou física permite disponibilizar apoios/serviços de “coaching”, de desenvolvimento do plano de negócios, de criação da empresa, de financiamento e, quando a empresa atinge uma fase de expansão podem apoiar na internacionalização, na consolidação do negócio.

## Referências

As referências que se seguem estão em linha com o benchmarking realizado para a preparação do presente manual de aceleração de ideias de negócio.

High Growth Handbook, Elad Gil

Manual do Empreendedor 2016, IAPMEI, StartUP Portugal

Da Ideia ao Negócio, Oeste Comunidade Intermunicipal

Manual do Empreendedor, AGORA Business Academy

Acceleration program for growth-oriented women entrepreneurs, operations manual, 2019

Manual On Establishing A Business Incubator, Istanbul Kultur University

Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim, Renée Muborgne

The Lean Aceleração de Eric Ries

Accelerating Digital Transformation Good practices for developing, driving and accelerating ICT centric innovation ecosystems in Europe

Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses, Prof. Thomas M. Cooney Dublin Institute of Technology

Boas práticas de incubação e aceleração de impacto, 1ª Edição

The Startup Owner’s Manual: The step-by-step guide for building a great company, Steve Blank e Bob Doff.



## Ligações Úteis

<http://www.bics.pt/>

[www.inov.pt/](http://www.inov.pt/)

<http://www.tecparques.pt/>

<http://www.anje.pt/>

<http://www.fjuventude.pt/pt/menu/57/ninhos-de-empresas.aspx>

<https://juventude.gov.pt/Emprego/NinhosdeEmpresas/Paginas/NinhosdeEmpresas.aspx>

<http://buildingglobalinnovators.eu>





**ainanotec**

Synergetic Technologies

[ainanotec.eu](http://ainanotec.eu)