

Empreendedorismo

1

Sessão n.º 1: Conceito e Categorias de Empreendedorismo



Denise Capela dos Santos
Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

2

- O conceito de “Empreendedorismo”
- O perfil do Empreendedor
- Categorias do Empreendedorismo

O conceito de “Empreendedorismo”

3

“ Conjunto articulado de culturas, atitudes, metodologias, estímulos e ambientes que visam promover, de forma integrada, a concretização de novos projetos que começam com uma visão/sonho, mas que depois, por via de etapas de conceção/implementação, converte esse mesmo sonho numa realidade.”

Saraiva, P. (2011)

És empreendedor?

O perfil do “Empreendedor”

5

- Auto-estima individual e coletiva
- Ousadia saudável/sustentável
- Lidar com riscos calculados
- Responsabilidade individual/social
- Capacidade de decisão
- Iniciativa/Planeamento e execução das actividades planeadas
- Determinação/Forte persistência
- Lidar com imprevistos
- Espírito simultaneamente criador e concretizador

O perfil do “Empreendedor”

6

- Capacidade de mobilização e de liderança das pessoas certas
- Boa capacidade de gestão e de delegação de competências
- Boa resistência anímica/ capacidade de encaixe
- Aguentar com discernimento situações de forte tensão, insegurança e imprevisibilidade quanto ao futuro e ao salário
- Dificuldade em lidar com rotinas de trabalho, supervisão apertada

O perfil do “Empreendedor”

7

- Equacionar projetos a uma escala internacional/global
- Exímio construtor de redes sociais/organizacionais
- Otimismo fundamentado na realidade, no bom senso
- Competências técnicas
- Elevado QI Emocional

O perfil do “Empreendedor”

8

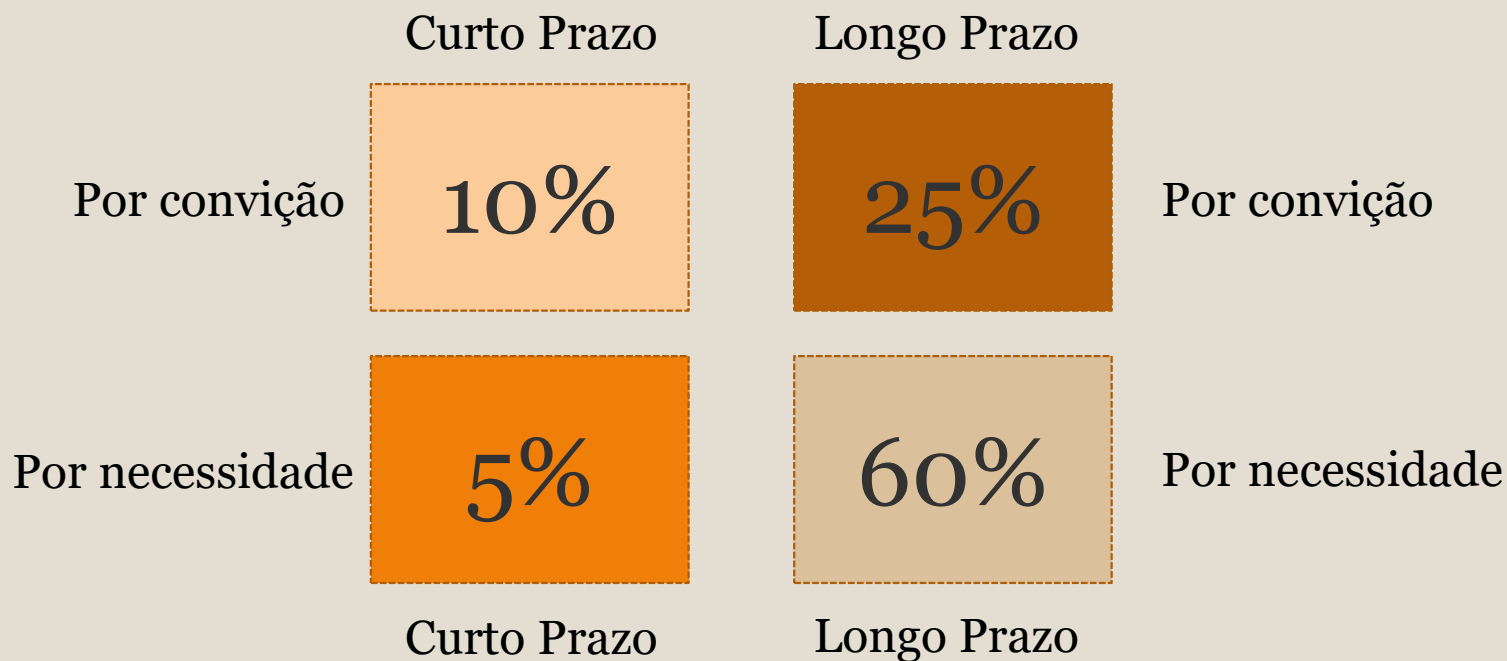
Relatório do Observatório da Criação de Empresas (IAPMEI, 2009)

- 2/3 sexo masculino
- Idade média 37 anos; moda 30 anos; 85% idade $\leq$ 45anos
- 2/3 mais de 10 anos experiência profissional
- 30% formação superior
- Montante investido no arranque do negócio: média 62.000€

O “Jovem Empreendedor Universitário”

9

- Menos de 25% dos alunos do ensino superior em Portugal declaram considerar criar uma empresa.



O perfil do “Empreendedor”

10

Motivações

- Capacidade de implementação de “projetos sonhados”; abraçar novos desafios
- Oportunidade/necessidade diagnosticada considerada “interessante”
- Vontade de reforçar níveis de autonomia
- Alternativa face a problemas identificados num emprego por conta de outrem
- Desemprego

Categorias de Empreendedorismo

11

1. Empreendedorismo de base tecnológica

T-P-M

- Maior aposta na análise/gestão do risco
 - Promotores com competências de gestão
 - Proteção da propriedade industrial
 - Vigilância tecnológica à escala global
 - Instituições de ensino superior
- ✦ Exemplo: CRIOESTAMINAL (www.crioestaminal.pt)
Raúl Santos 2003
2006 Genelab-Diagnóstico Molecular

Categorias de Empreendedorismo

12

2. Empreendedorismo

Novas linhas de atividade, unidades de negócio, produtos, serviços, diferentes tipos de inovação, mudanças dos processos, modelos de negócio e tecnologias dentro da própria organização.

✦ Exemplo: GOOGLE vs YAHOO!

TESLA (www.teslamotors.com)

ONRH- Observatório Nacional de Recursos Humanos
(www.onrh.org)

Reforço do Empreendedorismo



Categorias de Empreendedorismo

13

3. Empreendedorismo Social

Processo de identificação de oportunidades, organização de recursos, disponibilização de lideranças para resolução de problemas sociais/ambientais, ao mesmo tempo que se cria valor social/económico.

- ✦ Exemplo: Banco alimentar contra a fome (<http://bancoalimentar.pt>)
 - 300.000 carenciados (www.alimenteestaideia.net)
 - Bolsa de valores sociais (www.bvs.org.pt) (Atitude – Associação pelo desenvolvimento do apoio social Porto Cidade Solidária (2010); Social Spin
 - CRIS – Centro de Responsabilidade e Inovação Social (APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade)
 - DNA Cascais (www.dnacascais.pt) 2007

Categorias de Empreendedorismo

14

3. Empreendedorismo Social

- ✦ Exemplo: Projeto de Empreendedorismo do Gabinete Social da Cova da Moura, Amadora (www.covadamoura.pt)
Fundação ADFP – Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional (www.fundacao.adfp.pt)
Parque Biológico da Serra da Lousã

Categorias de Empreendedorismo

15

4. Empreendedorismo Cultural

Processo de identificação de oportunidades, organização de recursos para actividades culturais/industriais criativas que proporcionem criação de valor riqueza.

✦ Exemplo: Fundação Serralves (www.serralves.pt)

- Inserralves - Porto

Agência Inova (www.serralves.pt) /Centro de Apoio à Cultura e à Criatividade em Ambiente Urbano (CACCAU)

- “O estaleiro” - Porto

Telmo Faria – Autarquia de **Óbidos**: Festival internacional de Chocolate, Óbidos Vila Natal, Mercado Medieval, Festival de Ópera;

Parque Tecnológico de Óbidos (www.pt-obidos.com) I&D

Agência Regional de Ambiente e Energia “Oeste Sustentável”
– “Green Project Award” 2010

Categorias de Empreendedorismo

16

5. Microempreendedorismo

Processo de criação de pequenas unidades de negócio (microcrédito, nanocrédito).

- ✦ Exemplo: AgriCabaz (www.agricabaz.blogspot.com)

- Produtores/consumidores

Casa do Sal da Figueira da Foz

(<http://casadosal-eiraslargas.blogspot.com>)

- Exploração do sal, fauna/flora, cultura dos marnotos, entidades públicas/privadas (cursos de salinicultura)

Nelo Kayaks (www.mar-kayaks.pt)

Categorias de Empreendedorismo

17

6. Empreendedorismo Jovem

Processo de dinamização de novas oportunidades de negócio por gente jovem, devidamente qualificada.

- ✦ Exemplo: Paulo Júlio – Presidente da CMPeneda

- Autarca Empreendedor em 2008 (Parceria UC)

Empreendedorismo nas escolas

Projeto Habitat Empresarial

Smart Rural Living Lab

Moinho da Serra, Verdes Paisagens, Hotel Duecitânea

Empreendedorismo

18



Sessão n.º 2: Relevância no desenvolvimento social/económico em Portugal

Denise Capela dos Santos
Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

19

- Educar para competir
- Importância do Empreendedorismo
- O contexto Português e o impacto económico/social do empreendedorismo em Portugal
- Apoios nacionais e internacionais ao empreendedor.

Educar para competir

20

C- Confiança e Criatividade

O- Otimismo e Ousadia

M- Mundo e Mudança

P- Planeamento e Persistência

E- Empreendedorismo e Ética

T- Trabalho e Trabalho em
rede/equipa/parceria

I- Inovação, Interpretação e Incerteza

R- Reconhecimento, Recompensa e Rigor

Testemunhos

21

- José Basílio Simões
ISA- Intelligent Sensing Anywhere
www.isa.pt
- Diamantino Costa, Gonçalo Quadros e João Carreira
Critical Software
www.criticalsoftware.com
- TEandM (CTCV + DURIT)
www.teandm.pt
- 3M
www.3m.com
- DEROVO
www.derovo.com

Importância do Empreendedorismo

22

- Liderança da criação de valor/competitividade
- Criação de postos de trabalho
- Desenvolvimento económico/social
- Aumento da produtividade/exportações



**Desenvolvimento de Empreendedorismo
de base tecnológica**

Importância do Empreendedorismo

23

EUA estima-se que seria suficiente que em cada ano fossem criadas 30 novas empresas verdadeiramente inovadoras, com elevado potencia/ritmo de crescimento, para que a taxa de crescimento do PIB aumentasse mais de 1%.

(Litan, 2010)

“A força motriz da economia assenta nos fatores de produção, na eficiência ou na inovação”.

Importância do Empreendedorismo

24

- Relação entre Empreendedorismo e desenvolvimento económico/social (GEM-Global Entrepreneurship Monitor - 1999) (www.gemconsortium.org)

Portugal (dados GEM 2007)

1. Taxa de Actividade Empreendedora (TAE) atingiu os 8,8% (bom posicionamento no contexto Europeu)
2. 65% da TAE foi induzida por oportunidades de mercado associada a maior nível de rendimento;
3. 23% da TAE decorre da necessidade da obtenção de rendimento;
4. Saldo líquido de criação de novas empresas 0,5% (EUROSTAT, 2007)

Impacto económico/social em Portugal

25

- Empreendedorismo social
(economia social – 5-10% PIB – 700.000 postos trabalho): cooperativas, fundações, associações sem fins lucrativos, mutualidades, IPSS
- Atividades culturais/industriais criativas, consideradas de forma abrangente (economia cultural – 3,3% PIB – 130.000 postos trabalho)
- Microempreendedorismo (INE, 2009)
350.000 empresas empregadoras (240.000 têm menos de 5 trabalhadores; 302.749 menos de 10; 39.600 de 10 a 49; 5.762 de 50 a 249; 883 empresas têm de 250 ou mais trabalhadores)

Apoios Nacionais

26

- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)
- Instituto do Empreendedorismo Social (IES) 2008 (Cascais, Vila Real, Porto)
- TESE: Associação para o desenvolvimento (www.tese.org.pt)
- Concelho Nacional para a Economia Social (CNES)- 2010
- 25.000 organizações de empreendedorismo social: cooperativas, fundações, associações sem fins lucrativos, mutualidades, IPSS

Apoios Nacionais

27

- Agência para o desenvolvimento de indústrias criativas (ADDICT)
- Associação Portuguesa de Laboratórios de Fabricação Digital (www.fablabeledp.edp.pt) – MIT
- ANJE – Programa Nacional para Jovens Empresários (www.anje.pt) 1986 – Feira do Empreendedor
- Arrisca Coimbra (www.arriscacoimbra.pt)
- Poliemprende (www.poliemprende.pt)
- Organização Aprender e Empreender – Junior Achievement Portugal (www.japortugal.org)

Apoios Nacionais

28

- APBio- Associação Portuguesa de BioIndústrias no BIOCANT PARK (www.biocant.pt), complexo de 20 empresas (200 trabalhadores) gerou em 5 anos uma riqueza de 50 milhões de euros, a partir de um investimento inicial de 2 milhões de euros pela CM Cantanhede.
- RIERC – Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro (www.netcentro.pt)

Apoios Internacionais

29

- UE: Estratégia EUROPA 2020 – Inovação Social
- EUA: Social Innovation Fund, 50 milhões de USD alavancado por 150 milhões USD pelo privado (www.nationalservice.gov/about/servamerica/innovation.asp) 2011
- UK: Big Society Bank (2011) – Financiamento de projetos de economia social (www.socialenterpriselive.com)
- Australian Center for Social Innovation (www.tacsi.org.au)
- Social Enterprise alliance (www.sealliance.org)

Apoios Internacionais

30

- European Creative Industries Alliance (<http://creativebusiness.org>)
- UE: Small Business Act 2008 (<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act>) “Think small first”.
- EUA: SBA - Small Business Administration (www.sba.gov) 1953
- Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe (<http://ec.europa.eu/enterprise>)
- Programa Erasmus para jovens empreendedores

Apoios Internacionais

31

- Fundação Kauffman ([www. Kauffman.org](http://www.Kauffman.org)) dinamiza anualmente a “Semana Global do Empreendedorismo” (GEW).

Empreendedorismo

32

Sessão n.º 3: Introdução ao plano de negócios



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

33

- O que é o plano de negócios?
- Elementos essenciais ao PN
- Tipos de Planos de Negócio
- Estrutura base de um PN

O conceito de Plano de Negócio

34

Plano base de estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios, de gestão do negócio e que optimize o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades.

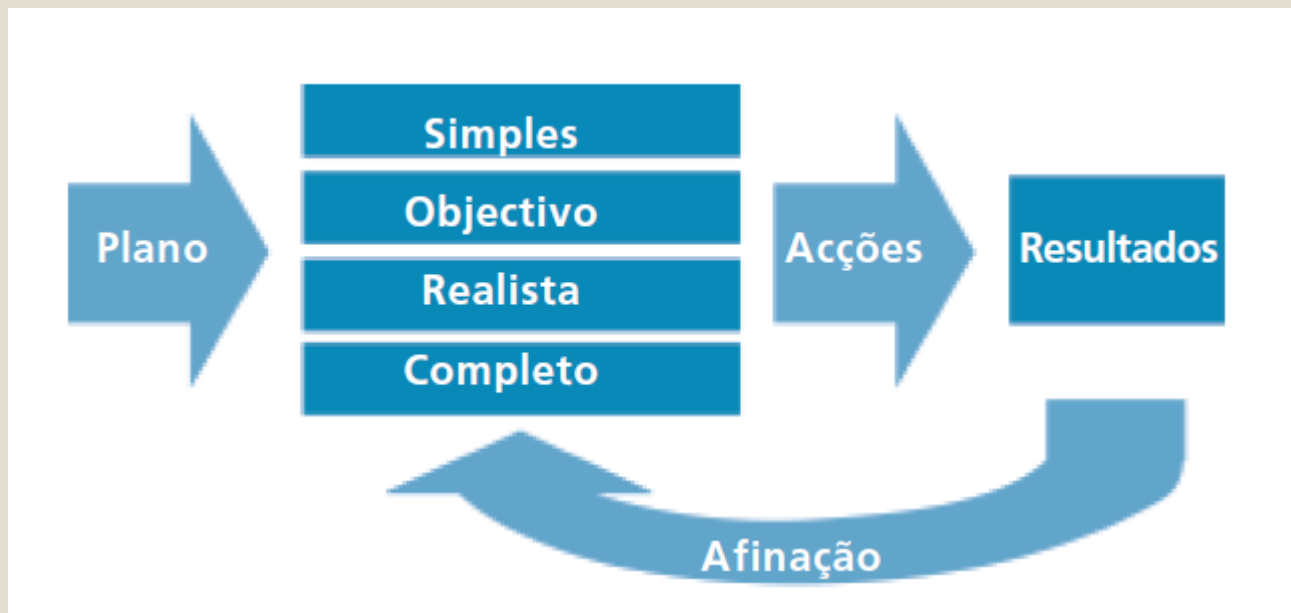
IAPMEI (2012)

Planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo, etc.

Elementos essenciais aos PN

35

- Implementação da ideia;
- Processo de criação de valor



Elementos essenciais aos PN

36

- Simplicidade, fácil entendimento e execução
- Objetividade do plano; objectivos concretos e mensuráveis
- Acções específicas e actividades, com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados
- Modelo financeiro bem fundamentado
- Inclusão de todos os elementos necessários
- Adequação do plano à realidade
- Previsão de controlo periódico
- Humildade

Tipos de PN

37

- **Plano Inicial** (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”) - ideia ou negócio não existente
- **Plano de Crescimento ou Plano de Expansão** (“Later Stage Plan”) - área específica de negócio ou num negócio secundário.
- **Plano de Reestruturação (“Turnaround-Plan”)** - Plano de Viabilização de uma Empresa

Plano Estratégico (visão)

Planos Internos - Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, Plano Operacional

Estrutura base de um PN

38

1. Sumário executivo (4-5 páginas)
2. O histórico da empresa e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projecto/ Produto/ Ideia
6. Estratégia Comercial;
7. Projeções Financeiras;
8. Gestão e controlo do negócio;
9. Investimento necessário.

Estrutura base de um PN

39

1. Sumário executivo (4-5 páginas)

- Qual o nome do negócio e a sua área de actividade?
- Qual a missão?
- Qual o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Quais os recursos humanos e financeiros necessários?
- Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais os pontos fortes e fracos do projecto?
- Quais as referências e experiência relevante para o projeto?

Estrutura base de um PN

40

2. O histórico da empresa e/ou dos promotores;

- Como é que o projecto surgiu? Porquê?
- De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projecto?
- Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?
- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projeto na óptica dos seus promotores?

Estrutura base de um PN

41

3. O mercado subjacente

- Quantos clientes existem e qual a sua influência no mercado?
- Qual o tamanho do mercado ou o consumo anual do produto? Qual o estágio de desenvolvimento do mercado?

Estrutura base de um PN

42

4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

- A equipa terá capacidade para transformar a nova ideia em vendas que possam gerar a margem prevista?
- Sumário dos mais recentes resultados comerciais (para casos de expansão), estatuto legal do negócio previsto ou existente, organigrama e biografia dos executivos realçando as experiências mais relevantes para o projecto e os objectivos da empresa.

Estrutura base de um PN

43

5. O Projecto/ Produto/ Ideia

- O que é o produto ou serviço?
- Porque é que “todos” o vão comprar?
- Produto *Market pull* ou *Product push*?
- Quem vai produzir o produto? custos de produção?
- Maquinaria necessária e qual é o seu custo?
- Descrição do processo produtivo?
- Qual a quantidade de matéria prima que tem de ser adquirida, será ela armazenada ou comprada? Quais os fornecedores? Que relações tem previstas com eles?
- Qual o tempo de entrega após a ordem de compra?
- Licenças/patentes, quando aplicável

Estrutura base de um PN

44

6. Estratégia Comercial

- Preço do produto?
- Identificação de potenciais clientes
- Segmentação de clientes-alvo
- A escolha dos canais de distribuição. Alianças?
- Elementos de Imagem e Comunicação?
- Estratégia de Vendas, antecipando argumentos contra as resistências e objecções;
- Montagem e Formação das Forças de Vendas?
- Identificação de acções de Marketing relevantes.

Estrutura base de um PN

45

7. Projeções financeiras (Mapas)

Projeções de Vendas (Sales Forecast)

- O negócio tem ordens de compra confirmadas? Quais e quantos são os clientes que deverão fazer compras durante o primeiro ano?
- Que pesquisa de mercado existe para suportar as projecções de vendas?
- Preparou projecções de vendas para cada grupo principal de produtos?
- Preparou um sistema de actualização de projecções de vendas com intervalos regulares?

Estrutura base de um PN

46

7. Projeções financeiras

Projeções de Cash Flow (Cash Flow Forecast)

- cruzamento entre entradas de fundos vindas das Vendas (Receitas) e as Despesas previsíveis: custos fixos como as rendas, salários, juros de empréstimos, etc, ou custos variáveis como o custo de matérias primas.

Projeções Break-Even (Break-Even Forecast)

- calcular um número de cenários de *break-even alternativos* (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da Empresa a variações dos factores básicos de produção (assumindo diferentes valores de Receitas e de custos directos e variáveis).

Estrutura base de um PN

47

8. Gestão e Controlo

- Relatórios regulares, úteis para a gestão da empresa, auditores, inspecção fiscal e bancos
- Indicadores do sucesso da actuação em cada um dos sectores da empresa
- Relatórios sobre as vendas por tipo de produto, as vendas por cada cliente, vendas por vendedor, vendas originadas por visitas, e vendas realizadas por contacto telefónico. Fichas de cliente.
- Relatórios de custos, eficiência, rapidez e qualidade de produção, tempo necessário para produzir componentes individuais, taxas de desperdícios, taxa de produção de cada uma das máquinas, custos com materiais e de energia.

Estrutura base de um PN

48

8. Gestão e Controlo (cont.)

- Que tipo de contabilista e forma de contabilidade é que foi escolhido?
- Que tipo de controlo de informação será produzido e com que frequência?
- Que outros tipos de controlo do negócio vão ser implementados (produção, pessoal, qualidade ambiental...)?
- Que sistemas de informação vão usar?
- Quem serão os auditores?

Estrutura base de um PN

49

9. Investimento necessário

- Fundos necessários para iniciar o negócio e data de previsão de receitas da actividade.
- Baseado no seu *cash-flow forecast*, *fundamentar quando necessitará das várias entradas de fundos* previstas.
- Quanto capital irá investir ?
- Onde espera arranjar os outros fundos? Empréstimos? Aumentos de capital?
- Que acções ou outros bens estão eventualmente disponíveis como caução?
- Como pode o negócio falhar e qual o nível de risco?
- Como é que tenciona gerir ou minimizar esses riscos e quais as suas consequências?
- O que está a oferecer a um investidor externo?
- Que saídas/possibilidades de venda estão disponíveis para um investidor e ao fim de quantos anos?

Empreendedorismo

50

Sessão n.º 4: Ideias e oportunidades de negócio



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

51

- Planeamento
- Ideias
- Triagem de ideias - Exercício
- Oportunidades de negócio
- Estudo preliminar de viabilidade

Planeamento

52

“Sabedoria é a capacidade de prever as consequências, em longo prazo, das ações atuais, a disposição de sacrificar ganhos em curto prazo a favor de benefícios futuros e a habilidade de controlar o que é controlável e de não de afligir com o que não é. A essência da sabedoria, portanto é a preocupação com o futuro.”

Ackoff (1979)

Planeamento

53

O bom planeamento propicia:

- Melhor entendimento do negócio
- Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas
- Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer
- Visão de oportunidades
- Abordagens criativas e inovadoras
- Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos
- Observação de alternativas e de possibilidades futuras
- Integração e motivação dos membros da equipa
- Direção e rumo

Planeamento

54

Produtividade

Produto

Custo

Preço

Mercado

Competitividade

Ideias

55

- Identificação de uma ideia/várias ideias de negócio?



Identificação de um leque de possíveis
oportunidades de negócio!

1. Ter muitas ideias de negócio – fase divergente
2. Seleção de uma ideia que corresponde a uma oportunidade de negócio – fase convergente

Triagem de Ideias

56

Fontes de inovação baseadas em:

- Inesperado (Penicilina, borracha vulcanizada)
- Necessidades de processos, estruturas e mercados sectoriais
- Mudanças demográficas, tendências de evolução das sociedades
- Descobertas/vigilância tecnológicas
- Estudo do comportamento humano e dos consumidores
- Ferramentas de criatividade: brainstorming e novas abordagens de marketing (benchmarking – Pastelarias Vasco da Gama; H2OTEL)
- Resolução de problemas
- Capacidade para gerar valor económico

Triagem de Ideias: Matriz multicritério

57

Parâmetros de avaliação\ Ideias	A	B	C	D	E
Viabilidade de Produção					
Vantagens competitivas					
Dimensão do mercado					
Risco e incertezas					
Perspectivas de rentabilidade					
Dimensão do investimento					
Impactos ambientais					
Velocidade de Implementação					
TOTAL					

Oportunidades de Negócio

58

Apreciação de novas oportunidades de negócio

Ordem de importância decrescente:

1. Promotor (realização pessoal)
2. Produto/Serviço a comercializar
3. Necessidades/ Fontes de financiamento

Validação do conceito no terreno

ONG e New Coke

Oportunidades de Negócio

59

Reais necessidades do mercado:

1. Contactar directamente potenciais compradores
2. Excedemos expectativas? Disposição para pagar diferencial de preço relativamente à concorrência?
3. Existe margem que proporcione boa rentabilidade?
4. Características únicas, singulares que o cliente valorize/prefira?



Vantagem competitiva sustentável

Concorrência?

Estudo Preliminar de Viabilidade

60

1. Que problema vamos resolver?
2. Como o vamos resolver?
3. Quem vai comprar a nossa solução?
4. Porque motivo a vai adquirir a nós?
5. O preço que está disposto a pagar por ela garante-nos rentabilidade económica?
6. O que isto tudo representa para nós, promotores do negócio?

Empreendedorismo

61

Sessão n.º 5: Apresentação do plano de negócios



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

62

- Missão, visão e valores
- Proposta de valor
- Apresentação do plano de negócios

Missão, visão e valores

63

Exemplo Critical Software:

Missão: “Fornecer tecnologias inovadoras e confiáveis bem como soluções de engenharia para SI que sejam críticos, e em diferentes sectores de actividade.”

Visão: “Tornar-se uma empresa internacional de tecnologia de software e soluções de engenharia reconhecida pela excelência no fornecimento de soluções pioneiras e inovadoras em múltiplos mercados, garantindo a mais alta qualidade e confiabilidade.”

Valores: “visão global; enfoque nos clientes, qualidade, reinvestimento e crescimento, pessoas e comunidade, inovação e I&D.”

Proposta de valor

64

Coração do negócio exposto em 60 segundos:

- Apresentação do promotor
- Identificar o problema que se está a tentar resolver
- Solução proposta
- De que forma a solução é única
- Quanto esperamos vir a ganhar com ela?
- Unique selling proposition (“Just do it”, Nike; “We try harder”, Avis; “Intel Inside”; “HP Way”)

Proposta de valor

65

Exemplo: ProtMet

“As perdas de massa muscular representam a causa mais frequente de morte nos 4,4 milhões de pacientes que são anualmente admitidos nas UCI nos EUA. A solução ProtMet antecipa o diagnóstico de perda de massa muscular em 3 semanas com custos marginais, o que se traduz numa redução diária dos custos nas UCI, por paciente, de 3.000 euros, além de permitir melhor controlar a situação clínica, evitando mesmo a morte de determinados pacientes.”

Apresentação do plano de negócios

66

- O que se pretende da audiência e retorno do apoio concedido
- Equipa de promotores
- Problema que enquadra o negócio
- Dimensão (fundamentar projeções de vendas)
- Solução proposta
- Características únicas
- Principais indicadores de viabilidade financeira
- Factores críticos de sucesso
- Calendarização da respetiva implementação
- Identificação dos próximos passos a dar

www.startup-nation.com

www.mit100k.org

Empreendedorismo

67



Sessão n.º 6: Análise do mercado e da concorrência

Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

68

- Análise de mercado: Potenciais clientes
- Análise competitiva/ da concorrência

Potenciais clientes

69

Medição da procura:

Quem compra?	Quem são os principais clientes?
O que compra?	Que produtos/serviços pretendem comprar?
Porque compra?	Quais as motivações associadas à compra?
Quanto compra?	Qual a dimensão do mercado?
Onde compra?	Quais os canais de distribuição a usar?
Quanto paga?	Que preços está o cliente disponível para pagar?

Potenciais clientes

70

- Validação com auscultação ao mercado para confirmação de pressupostos
- Sugestão de pessoas a contactar

Análise da concorrência

71

Medição da sustentabilidade da vantagem competitiva a médio prazo:

Com quem vamos competir? Como nos vamos diferenciar?

Quem fornece?	Quais são os concorrentes?
O que fornece?	Que produtos/serviços comercializam?
Quanto fornece?	Quais as suas quotas de mercado?
Onde vende?	Quais os canais de distribuição usados?
Como vende?	Que preços/condições de venda praticam?

Análise da concorrência

72

- Há produtos diferentes que podem competir com o nosso?
- Justificação sólida de projeções de vendas

➤ **Análise SWOT:**

- Forças
- Fraquezas
- Ameaças
- Oportunidades

➤ **Tabela multicritério**

Lista de características que os clientes valorizam no nosso produto e no da concorrência à escala mundial.

Empreendedorismo

73

Sessão n.º 7: Planos de Marketing, Operacional e de GRH, Propriedade Industrial

Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014



Sumário

74

- Plano de Marketing
- Plano Operacional
- Tecnologia e Propriedade Industrial
- Plano de GRH

Plano de Marketing

75

Aplicação do **modelo clássico de Kotler** (1999):

- Gama de produtos/serviços a comercializar
- Preços a praticar nos diferentes produtos
- Opções de distribuição
- Meios de comunicação para conhecimento e promoção da oferta

Concentrar esforços num nicho de mercado promissor

Plano Operacional

76

Identificação de custos de investimento associados a necessidades de:

- Espaço, localização
- Instalações e subcontratação
- Equipamentos
- Transportes/Logística
- Licenciamento da actividade
- Impacto ambiental
- Mecanismos de controlo e de gestão da qualidade
- Fornecedores de matéria-prima
- Produção e I&D

Tecnologia e propriedade industrial

77

- Quais as tecnologias mais relevantes em que assenta o negócio?
- São de domínio público ou detidas por alguém?
- Estado de amadurecimento da tecnologia. Risco? Estimativa de investimento para consolidação?
- Vigilância tecnológica. Parceiros? Fontes de concorrência?



Como se converte a tecnologia em riqueza económica?

Mérito científico não garante, per si, sucesso comercial do negócio.

Tecnologia e propriedade industrial

78

Proteção da propriedade industrial

- Existem resultados científicos apresentados?
- Pode haver lugar a registo de patentes? Inventores?
- Quem deterá direitos sobre elas?



Pedidos de patente podem ser submetidos:

- ✓ Via nacional INPI (www.inpi.pt)
- ✓ Via europeia EPO (www.epo.org)
- ✓ Via mundial WIPO (www.wipo.int)

Tecnologia e propriedade industrial

79

Patentes (Gabinetes de Apoio à Propriedade Industrial) : Pedido provisório? Pedido definitivo?

- Título
- Descrição detalhada da invenção
- **Reivindicações**
- Resumo
- Desenhos explicativos

Plano de GRH

80

O sucesso das organizações depende do seu capital humano, do modo como são ou não capazes de o potenciar, motivar e desenvolver.

- Quais as reais necessidades de RH?
- Tipos de funções a desempenhar?
- Perfis de competências respectivos?
- Estratégias de recrutamento, formação?
- Espírito “empreendedor”?

Custos totais associados/encargos anuais?

Vencimentos competitivos, remuneração dos promotores

Empreendedorismo

81

Sessão n.º 8: Modelos de negócio



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

82

- O conceito de “Modelo de negócio”.
- Core business e alianças estratégicas

O conceito de “Modelo de Negócio”

83

Enquadramento da nova oportunidade de negócio na **cadeia de valor integrada** a que pertence e depois na **rede da organização**.

Pressupõe seleção criteriosa das atividades a desenvolver na empresa:

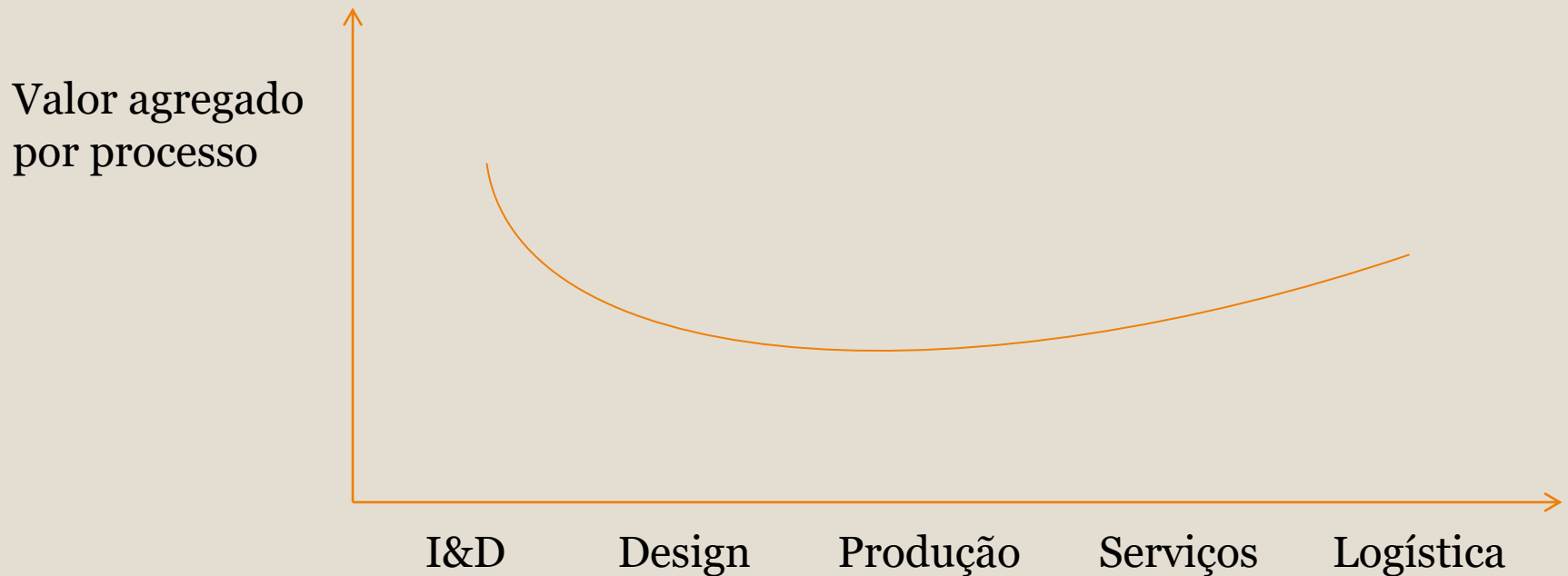
Empresas tendencialmente “virtuais”:

Gestão/Coordenação de redes de parcerias/alianças

Cadeia de valor

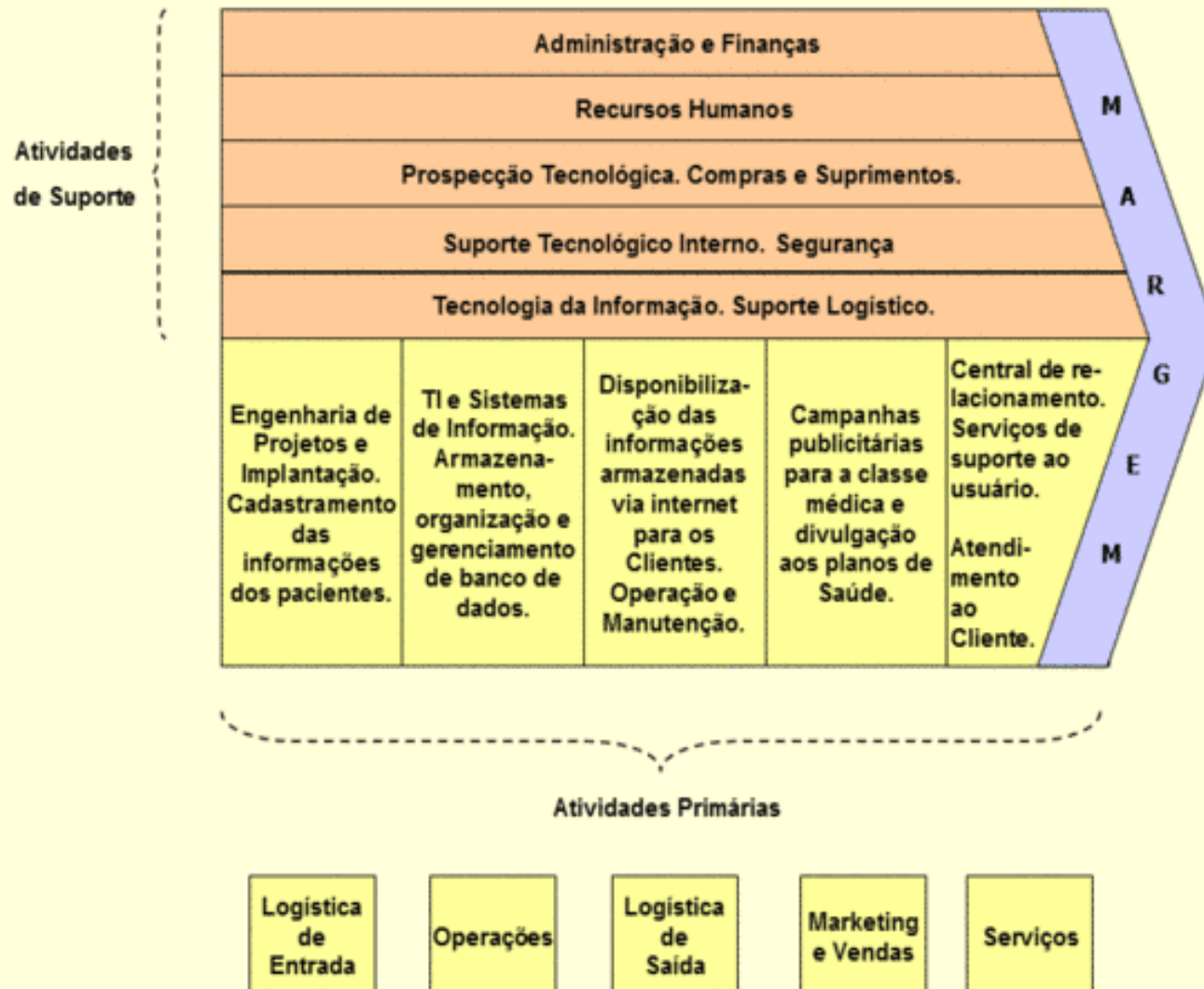
84

- Repartição do valor acrescentado entre os diferentes componentes da rede de criação de valor (garantindo margem para cobrir custos).



Cadeia de Valor

85



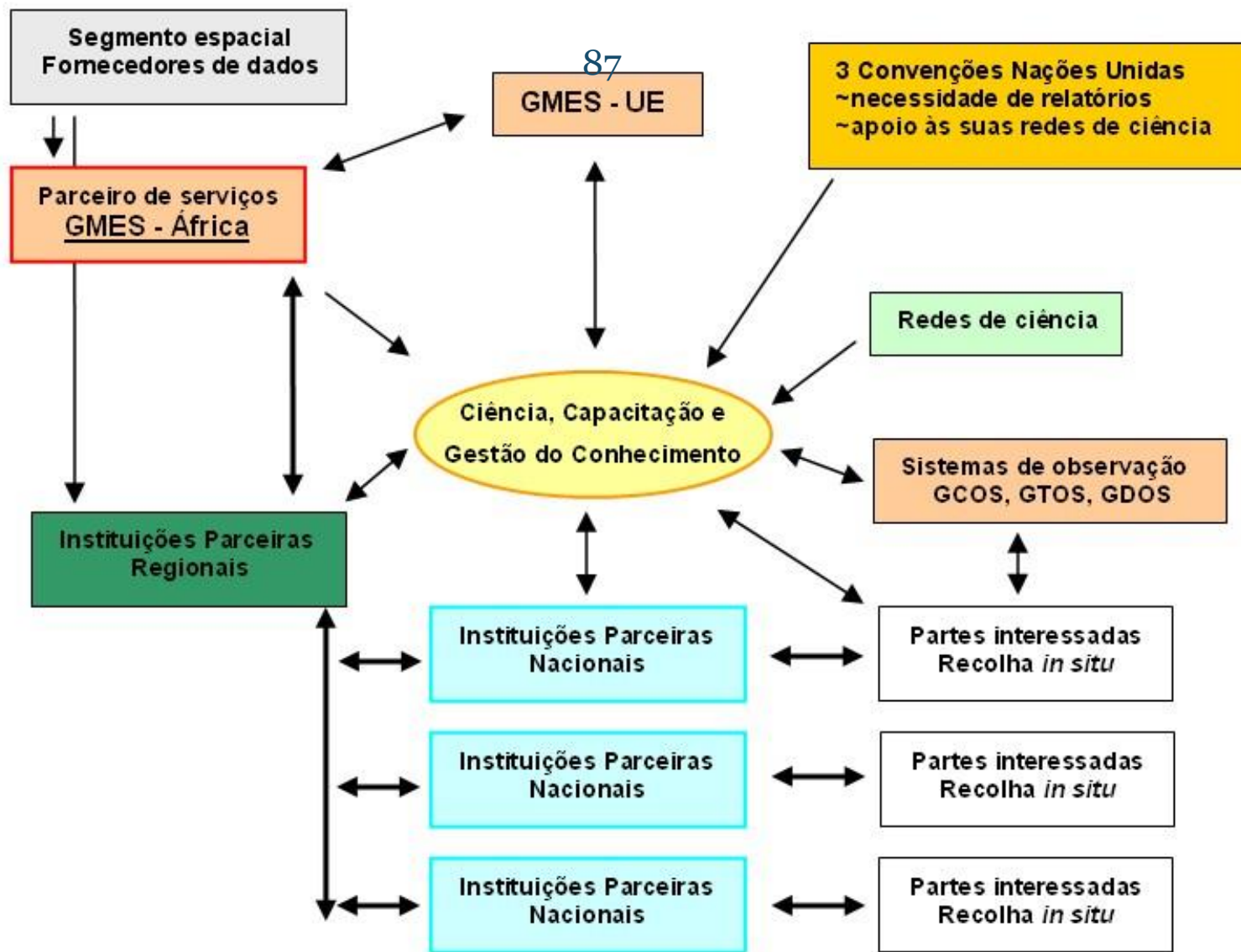
Rede da Organização

86

Teia de interação entre:

- Clientes assumidos como prioritários
- Abrangência de produtos/ actividades desenvolvidas fonte de diferenciação
- Funções de gestão da organização e alianças estratégicas
- Fornecedores
- Natureza central das actividades à luz da estratégia

Rede Organizacional



Alianças estratégicas

88

Domínio comercial

- Grupo de exportadores
- Acordo de distribuição
- Acordo de representação
- Central de compras
- Franquia
- Assistência comercial

Vasco Eiriz, 2001

Alianças estratégicas

89

Domínio produtivo

- Consórcio
- Formação/ assistência técnica
- Subcontratação
- Acordo de produção conjunta
- Acordo de I&D
- Licenciamento de patentes

Vasco Eiriz, 2001

Alianças estratégicas

90

Domínio financeiro

- Aquisição da empresa
- Participação minoritária na empresa
- Joint Venture
- Fusão

Vasco Eiriz, 2001

Exemplos

91

- **Têxtil e calçado** - core business: marca, design, logística, merchandising; aliança para o grosso das actividades de fabrico.
- **Amazon** – core business: venda eletrónica, TIC, logística de suporte (aliança)
- **Nespresso** – core business: comodidade de preparação e consumo de café de qualidade, aliança para entrega ao domicílio
- **I&D na Indústria Farmacêutica** – aliança com universidades, empresas especializadas em estudos clínicos
- **Boeing 787** – aliança sistemática com inúmeros parceiros resulta em atrasos de 28 meses na sua disponibilização comercial do avião.

Empreendedorismo

92

Sessão n.º 9: Estratégia



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

93

- Atratividade de um ramo de negócio
- As 5 forças de Porter
- Direcionar a empresa para os objetivos

Atratividade de um ramo de negócio

94

- Baixo nível de investimento
- Mercado potencial e reconhecido
- Quantidade e frequência da procura
- Baixa regulamentação governamental
- Baixa necessidade de mão-de-obra
- Lucratividade
- Carga tributária
- Facilidade de distribuição e logística

Atratividade de um ramo de negócio

95

- Baixa concorrência
- Ciclo de vida do produto independente da época
- Barreiras de saída e troca
- Riscos ambientais

Estratégia

96

➤ **Modelo das 5 forças de Porter:**

- O número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento (quota respetiva?)
- A entrada de novos concorrentes/barreiras à entrada (patentes, acesso a canais de distribuição, diferenciação)
- O poder de negociação dos clientes (dimensão e preço)
- O poder de negociação dos fornecedores (matérias-primas, serviços)
- O aparecimento de produtos substitutos (qualidade)

Estratégia

97

➤ Modelo das 5 forças de Porter



Direcionar a empresa para os objetivos

98

- **Liderança em custos**
- **Diferenciação**
- **Foco (produto/marketing)**

- **Consolidação**
- **Crescimento**
- **Diversificação**

Que estratégia predomina no ramo?
Qual a mais apropriada?

Empreendedorismo

99



Sessão n.º 10: Financiamento

Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

100

- Avaliação de necessidades de financiamento
- Financiamento no PN
- Retorno do investimento
- Fontes de financiamento
- Seleção de parceiros para financiamento

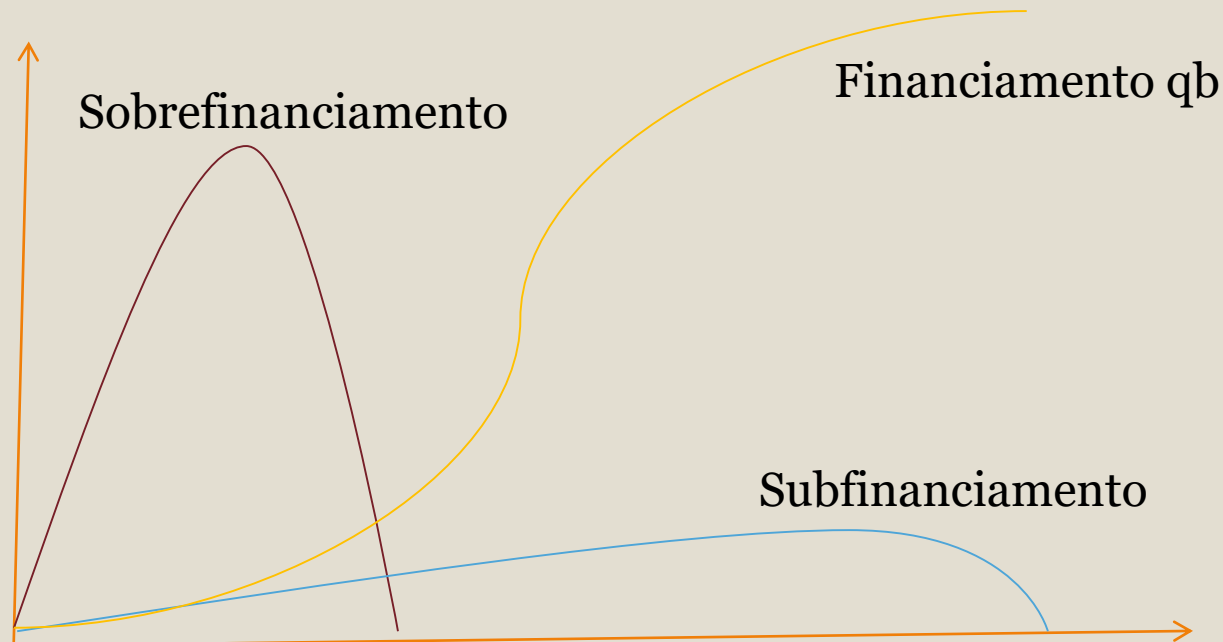
Avaliação de necessidades de financiamento

101

- Despesas I&D, propriedade industrial
 - Encargos com recursos humanos
 - Aquisição de espaço, instalações, equipamentos
 - Fundo de maneio
(6m custos operacionais – custos pessoal)
-
- ❑ Deve ser o mínimo possível mas que permita conquistar e fidelizar clientes – ocorrências não planeadas?
 - ❑ Sobrefinanciamento leva a gastos excessivos em acessórios

Avaliação de necessidades de financiamento

102



Financiamento no PN

103

- Estimativa de investimento inicial
- Calendarização
- Fontes de financiamento e respectivos montantes (incluindo promotores)
- Perspetiva de retorno/rentabilidade em nicho de reduzida concorrência
- Talento (competências técnicas, transversais e deontológicas)
- Vantagens competitivas claras, dificilmente imitáveis
- Conhecimento concorrência e mercado do setor de atividade

Retorno do investimento

104

- Venda da participação

$$VP = I \times (1 + TIR)^N$$

Fontes de financiamento

105

- **Bancos** (empréstimos mediante garantias)
- **Sociedades/ Fundos de Capital de Risco** (participação societária (minoritária) temporária)

www.apcri.pt

EU 1/4 EUA – Estratégia EUROPA 2020

EVCA – European Private Equity & Venture Capital Association, www.evca.eu

2011, CGD na European Venture Club

300 milhões Euros Portugal, 36 milhões Euros semente/arranque/consolidação

Corporate venture capital/ Capital de risco corporativo (Sonae, Novabase, Brisa, PT, EDP, Grupo Lena, Critical Software – Intel, Microsoft, Cisco)

Fontes de financiamento

106

- **Business Angels** (coaching/contactos/capital p jovens empreendedores; participação societária, 2010 Portugal 54 Entidades Veículo capacidade de financiamento de 42 milhões de Euros até 2013 Associação Mundial de Business Angels www.wbaa.biz)
- **FFF** (family, friends and fools)
- **Mentorado**

Seleção de parceiros para financiamento

107

- Alinhamento cultural/estratégico/pessoal
- Mais valias não financeiras
- Posição percentual no capital social
- Calendarização e faseamento das entradas de capital
- Níveis de controlo exigido pelos investidores
- Condições impostas de partilha de ações e de saída
- Entusiasmo pelo projeto
- Definição/cumprimento de objetivos delineados no tempo e consequência de incumprimento
- Acordo validado por equipa de juristas com experiência

Empreendedorismo

108

Sessão n.º 11: Viabilidade Económica



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

109

- Análise do mérito económico de um novo projeto
- Período de recuperação (PR)
- Valor atual líquido (VAL)
- Taxa interna de rentabilidade (TIR) e Break-even point (BEP)

Análise do mérito económico de um novo projeto

110

- Adequadas projeções dos valores de investimento, proveitos e custos associados devidamente fundamentados.
- Indicadores do mérito económico do projeto em folha de cálculo – adesão à realidade
- **Estimativas de Fluxos de Tesouraria (FT)**

$$FT_i = \sum E_i - \sum S_t$$

Estimar, ao longo dos vários anos, valores realistas de FT_i , em função dos investimentos requeridos.

Análise do mérito económico de um novo projeto

111

- Proveitos ($Q \times p$) em função do pmr
- Custos:
 - Encargos com RH
 - Custos de mercadorias e matérias primas
 - Fornecimentos e serviços externos (eletricidade, energia, comunicações, transportes, etc)
 - Pagamentos a entidades financiadoras (juros de empréstimo)
 - Estado (impostos)
- Curva de evolução cumulativa dos fluxos de tesouraria – análise da rentabilidade do novo projeto

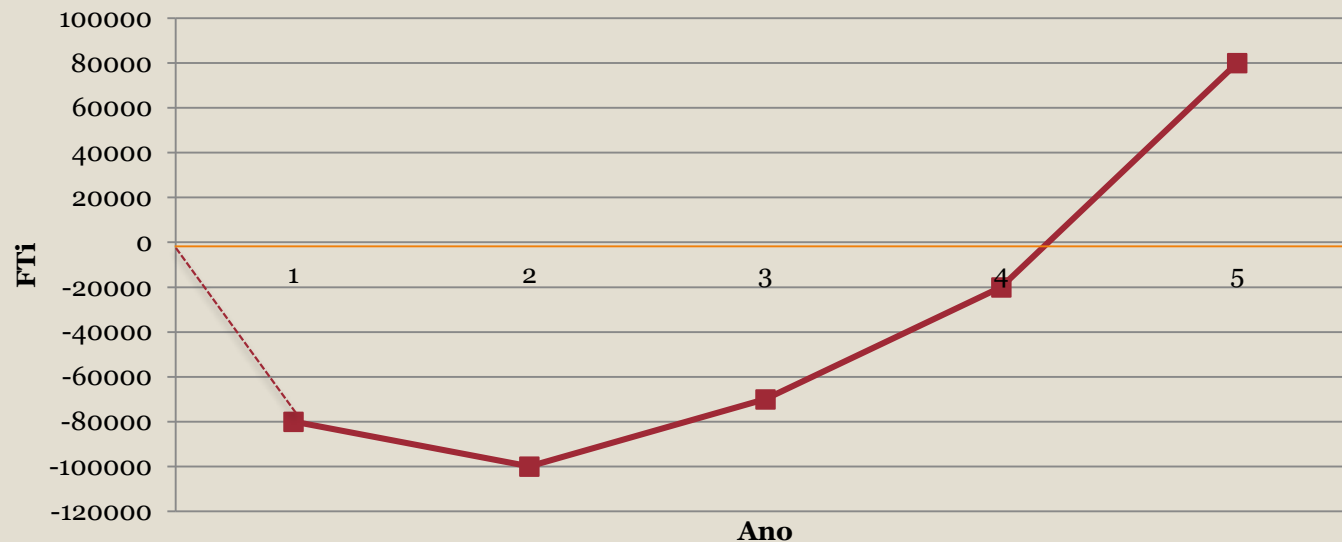
Análise do mérito económico de um novo projeto

112

Ano	0	1	2	3	4	5
FTi	-5000	-75000	-20000	30000	50000	100000

Fuxos de tesouraria previstos

Valores cumulativos previsionais dos fluxos de tesouraria (€)



Período de recuperação (PR)

113

- Mede a rapidez de recuperação do investimento.
- Só interessante se $PR \leq 5$ anos
- Período p alcance do valor cumulativo dos FTi nulo

$$\sum_{j=0}^{j=PR} FT_j = 0$$

Valor atual líquido (VAL)

114

- Diz-nos em valores actualizados ao momento presente, qual o valor que um projeto é capaz de libertar depois de remunerar o capital investido à respetiva taxa de remuneração exigida ($t > 0,05$)

$$VAL = \sum_{j=0}^n \frac{FT_j}{(1 + t)^j}$$

Taxa interna de rentabilidade (TIR)

115

- Taxa de remuneração do capital investido (%)
- Identificação de t que conduz a VAL nulo vs taxa de juro

$$\sum_{j=0}^n \frac{FT_j}{(1 + 0,01 \times TIR)^j} = 0$$

Break-even point (BEP)

116

- Estudo da rentabilidade operacional
- Equivale ao Volume de Unidades Vendidas a partir do qual o projeto passa a gerar resultado operacional positivo.
- Proveitos operacionais: $Q \times p$
- Custos operacionais: CF (amortização de edifícios, equipamentos, arrendamentos, encargos salariais, seguros, comunicações, etc.) + CV (matérias-primas, transportes, energia, etc)

$$Q_c = CF / (p - cv)$$

Empreendedorismo

117

Sessão n.º 12:
Análise de risco e fatores
críticos de sucesso
Calendarização



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

118

- Análise do Risco
- Factores Críticos de Sucesso
- Calendarização

Análise do risco

119

- Cenários realista, pessimista e otimista
- Quais as incertezas que afetam a rentabilidade do negócio? Grau de sensibilidade? Δ desempenho económico?
- Identificar 3 a 6 factores de risco
- Fontes de incerteza: operacionais, mercado, organizacionais, ligadas ao produto/processo, regulamentares, crédito/financiamento/rentabilidade, culturais, políticas.

Análise do risco

120

Aproveitamento de energias renováveis

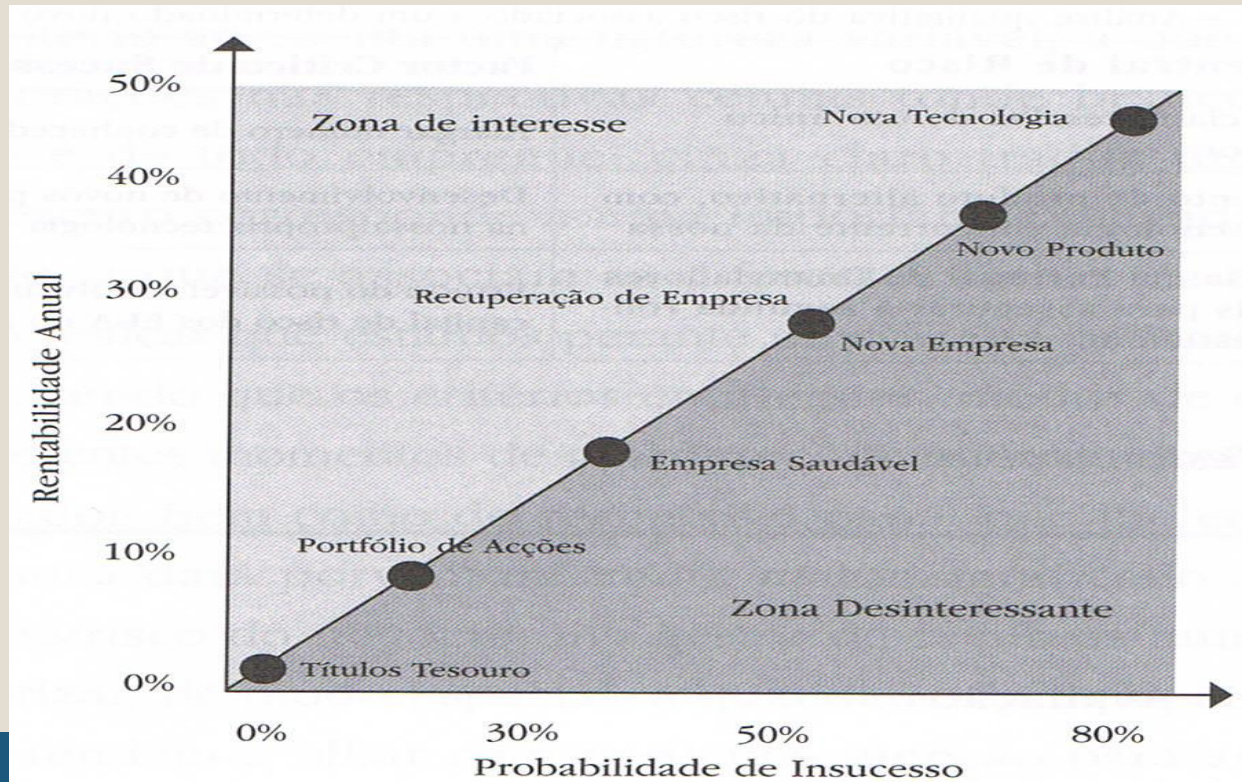
	Δ (%)	PR (anos)	VAL (€)	TIR (%)
Cenário base	NA	3	500.000	15
Preço petróleo	+20%	1	1.000.000	25
Incentivos públicos	-30%	5	200.000	9
Preço de venda da solução	+10%	2	700.000	20
Preço de venda da solução	-10%	4	300.000	12

- “Conservadorismo” – pressupostos ligeiramente pessimistas: sobrevalorização das taxas de atualização, prudência no ritmo de entrada no mercado e na implementação da empresa.

Análise do risco

121

- Rentabilidade efetiva? Média ponderada pelas respetivas probabilidades entre o que se perde se o projeto fracassar e o que se ganha, na eventualidade de vir a converter-se num caso de sucesso.



Dorf e Byers (2008)

Factores críticos de sucesso

122

- Plano de contingência

Factor de risco	Factor crítico de sucesso
Dependência de um único investigador	Alargar n.º de conhecedores da tecnologia
Inexistência de financiadores disponíveis em Portugal para assegurar 2ª ronda de investimento	Estudo do possível envolvimento de fundos de capital de risco dos EUA

Calendarização

Atividades	1º Tr	2º Tr	3º Tr 123	4º Tr	5º Tr	6ºTr	7º Tr...	Resp
Validação de técnica em laboratório								
Validação ambiente hospitalar								
Parceria com UCI								
Submissão pedido de patente								
Criação da empresa								
Acordo de comercialização e venda								
Novos segmentos de mercado								
Novas soluções								
Investimento Total (€)	50.000	10.000	20.000	100.000	10.000	100.000		
Total acumulado (€)	50.000	60.000	80.000	180.000	190.000	290.000		

Empreendedorismo

124

Sessão n.º 13: Critérios de Avaliação e Criação da Empresa



Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

125

- Critérios de avaliação
- Criação da empresa



Critérios de avaliação

126

Financiadores

	Originalidade do Conceito	Competitividade do Conceito	Potencial de Negócio	Equipa de Promotores	Focalização e Síntese	Rentabilidade do Negócio	Análise do Risco	Viabilidade de Concretização	Tecnologia e Patentes
Apresentação da Ideia de Negócio									
Conversa de Elevador - Proposta de Valor									
Resumo Executivo									
Apresentação do Plano de Negócio									
Plano de Negócio									

Critérios de avaliação

127

Promotores - Balanced Scorecard

Volume de Faturação

Custos de recursos humanos

Custo operacional

Número de novas propostas emitidas

Grau de satisfação dos colaboradores

Grau de satisfação dos clientes

Número de novos serviços desenvolvidos

Número de novos clientes angariados

Criação da empresa

128

- Constituição jurídica (Centros de Formalidades de Empresas www.cfe.iapmei.pt; Serviço Empresa na Hora www.empresanahora.pt)
- Nome (Instituto Nacional de Propriedade Industrial www.inpi.pt ; Registo Nacional de Pessoas Coletivas)
- Tipologia jurídica: Sociedade por Quotas/ Sociedade Anónima
- Classificação Actividade Económica
- Valor do capital social, valor nominal das ações/ forma de obrigar a uma quota
- Identificação do Técnico Oficial de Contas (TOC)

Criação da empresa

129

- Morada da Sede
- Sócio-gerente ou Administrador
- Pacto social
- Reconhecimento de assinaturas
- Certidão de registo comercial
- Acta do conselho de administração
- Estatutos
- Declaração de aceitação do Revisor Oficial de Contas (ROC)

Criação da empresa

130

- Formulário Adesão ao Centro de Arbitragem
- Outros (pagamento)



Processo de registo de constituição da sociedade

- 
- Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC)**
 - Registo da constituição da sociedade no MJ e AF**
 - Número Identificação da Segurança Social (NISS)**



Gabinete de Política Legislativa e Planeamento (GPLP) - INE

- Processos de licenciamento de segurança, ambientais, etc.

Empreendedorismo

131



Sessão n.º 14: A empresa recém- formada

Licenciatura em Gestão

Denise Capela dos Santos

Universidade Autónoma de Lisboa, 2014

Sumário

132

- Empresas recém-formadas
- Maturidade empresarial
- Conclusão

Empresas recém-formadas e maturidade empresarial

133

- Elevado risco
- Longevidade média: 13 anos
- Portugal:
 - ✦ 67%: perduram 3 anos
 - ✦ 54% atingem 5 anos
 - ✦ 36% atingem 10 anos
 - ✦ 25% atingem 15 anos
- Orientação para o mercado? Prazo médio de pagamento?
- Gerar riqueza, emprego, crescimento económico
- Trajetória enquanto nação!

Conclusão

134

DA IDEIA ...

1. Descobrir o que os clientes querem (vão querer)
2. Oferecer-lhes isso e mais
3. Fazer-se pagar por isso
4. Sorrir e ser feliz

...AO NEGÓCIO.

**Os desafios estão aí, disponíveis
para quem os quiser abraçar....
Mãos-à-obra e boa sorte!**