

Empreendedorismo:

Empreendedor como um tipo específico de empresário, distinguindo este último em 3 tipos (Adam Smith, 1776):

- 1) O aventureiro ou especulador que investe o seu capital em empreendimentos de elevado risco;
- 2) O projector que arquitecta e realiza planos, produz invenções de forma arriscada;
- 3) O empreendedor que realiza projectos medindo riscos e agindo de forma mais ponderada.

No que respeita ao conceito de empreendedorismo, Stevenson e Jarillo (1990) dividem este em três categorias:

- O que acontece quando os empreendedores agem (“*what*”)?

A preocupação reside em conhecer os resultados económicos das acções dos empreendedores e não no empreendedor ou nas suas acções *per si*.

Nesta perspectiva o que importa é o efeito das acções do empreendedor sobre o sistema económico em geral.

- Porque os empreendedores agem (“*why*”)?

Esta aborda as razões pelas quais os empreendedores agem, se essas acções estão associadas com o impacto cultural no acto individual (o culto do indivíduo) e se algumas delas partem de um tipo de comportamento (médio).

- Como os empreendedores agem (“*how*”)?

Na última categoria, analisa as características do empreendedor com responsabilidade de gestão, ou seja, como o empreendedor é capaz de alcançar os seus objectivos independentemente das razões pessoais para prosseguir os mesmos.

Intraempreendedorismo “*é o empreendedorismo dentro de uma organização existente, praticado pelos colaboradores existentes*” e pode ocorrer em todas as empresas embora em algumas este nível seja mais baixo que noutras devido à cultura organizacional.

O intraempreendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso, compreendendo a inovação, a criação de negócios e a renovação de estratégias, representando a criação de negócios um compromisso da empresa na manutenção da inovação, criando novos mercados ou expandindo os já existentes.

*“Prática de desenvolvimento de um novo empreendimento arriscado dentro de uma organização existente para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico. O empreendedorismo envolve o desenvolvimento de um novo empreendimento arriscado fora de uma organização existente”*

Fases do processo do Empreendedorismo:

- Identificação e avaliação da oportunidade;
- Desenvolvimento do plano de negócios;
- Determinação dos recursos necessários;
- Gestão da empresa criada.

Importância do Empreendedorismo:

- Empreendedorismo não é a resposta para todos os problemas dos países mas é um caminho de solução para vários deles; envolve não apenas o crescimento do PIB mas a mudança estrutural dos negócios e das sociedades.
- Fim dos paradigmas das grandes empresas empregadoras, do emprego formal, feliz e para toda a vida.
- Corte nos empregos das grandes empresas e duplicação do número de novas empresas criadas anualmente (EUA).
- Mudança nos valores básicos: vínculo vitalício, salários crescentes, lealdade à empresa.
- O ensino deve estimular a iniciativa empreendedora, gerar um círculo virtuoso, um “caldo” cultural e económico, estimulando o “gene” empreendedor dos alunos, motivando-os a criar os seus negócios e viverem os seus sonhos.
- Nível de desemprego alto em Portugal: fragilidades estruturais do sistema de emprego – uma delas é a falta de empreendedorismo.
- 30% das diferenças entre taxas de crescimento do PIB são atribuídas a diferenças nos níveis de empreendedorismo: impacto fortíssimo nas economias dos países.
- Aumento do número de empresas criadas por mulheres e minorias.

Características de personalidade comuns:

- Iniciativa;

- Capacidade de comunicação;
- Necessidade de realização;
- Desejo de independência;
- Não se preocupam com as adversidades;
- Autoconfiança.

Capacidades para se ser empreendedor com sucesso:

- Identificar e avaliar oportunidades.
- Definir um conceito de negócio.
- Identificar os recursos necessários.
- Adquirir os recursos necessários.
- Implementar o negócio.

Características de um empreendedor típico:

- Sentimento de independência e necessidade de realização (e reconhecimento).
- Assumir riscos (financeiros, sociais, psicológicos).
- Ambiente familiar favorável: pais empreendedores ou a trabalhar por conta própria que apoiam e estimulam à independência, à conquista e à responsabilidade.
- Educação formal é importante. Necessidades educacionais em finanças, planeamento estratégico, marketing e gestão.
- Valores pessoais: liderança, ser um vencedor, crença na vitória, ética.
- Idade: maioria inicia-se entre 22 e 45 anos.
- História profissional: As experiências anteriores podem ser importantes em muitos casos nomeadamente relacionados com aspectos técnicos.
- Motivação: as mais frequentes são independência, dinheiro, realização, oportunidade, satisfação com o trabalho.

### Papel do Empreendedorismo no Desenvolvimento Económico

- O empreendedorismo é um processo dinâmico de criar riqueza.
- Não consiste apenas em aumentar a produção e o rendimento.
- Papel das pequenas empresas no emprego e inovação.
- Envolve mudanças de estruturas de negócio e da sociedade.
- Algumas teorias do crescimento dizem que a inovação é o factor mais importante no desenvolvimento.

### Oportunidades de empreendedorismo:

#### Factores geradores de Oportunidades:

- Mudanças tecnológicas;
- Mudanças políticas e regulamentares;
- Mudanças sociais e demográficas.

#### Formas:

- Novos produtos ou serviços;
- Novos mercados;
- Novos métodos produção;
- Novas matérias primas;
- Novas formas de organização, etc.

### A probabilidade de sucesso de novas empresas varia conforme os sectores:

#### 4 Dimensões na diferença entre sectores:

- condições de acesso ao conhecimento;
- condições da procura;
- ciclos de vida dos sectores;
- estrutura dos sectores.

#### Condições da Procura:

- Grandes mercados: favorecem as novas empresas;
- Mercados em crescimento: favorecem por via da possibilidade de satisfazer procura que as empresas existentes não atendem;
- Mercados segmentados: favorece porque a existência de nichos permite a sua exploração em pequena escala e sem conquistar clientes das empresas já existentes.

### Vantagens das empresas existentes para explorar novas oportunidades:

- Curva da aprendizagem que favorece capacidade de introduzir novos serviços e produtos;

-Reputação já existente junto de clientes e fornecedores;

-Acesso a recursos e cash-flows já existentes.

Técnicas de Geração de Ideias O empreendedor pode utilizar várias técnicas para gerar e testar novas ideias, destacando-se:

- Brainstorming*: Técnica desenvolvida em grupo, com vista a explorar a potencialidade criativa de cada indivíduo no contexto de uma dinâmica de grupo.

Esta técnica tem como objectivo fundamental recolher o maior número possível de ideias, devendo para tal o clima entre o grupo ser de confiança, descontração e criatividade.

- Focus group*: Esta técnica envolve uma discussão objectiva, conduzida ou moderada, que introduz um tema a um grupo de participantes e direcciona a sua discussão sobre o mesmo de uma forma não estruturada e natural.

Como uma entrevista em grupo, combina elementos da entrevista individual com a observação participante em grupos

- Análise e inventariação de problemas*: Técnica com algumas semelhanças com o *Focus Group*.

A grande diferença consiste na existência de uma lista prévia de problemas.

Posteriormente, é solicitada a participação dos elementos do grupo no que respeita à identificação e discussão de soluções para os problemas apresentados.

Inovação é a criação de coisas novas ou o “arranjar” de coisas antigas mas de uma nova forma (novas tecnologias, novos processos, design, etc.).

Inovação e Empreendedorismo

- Inovadores (2,5%), que se caracterizam por serem aventureiros e propensos ao risco.

-Adoptantes Iniciais (13,5%), que são populares e líderes sociais.

-Maioria Antecipada (34%), que são consumidores com muitos contactos sociais informais.

-Maioria Tardia (34%), que são cépticos e tradicionais.

-Retardatários (16%), que têm medo do desconhecido.

-Ciclo de Vida da Inovação: Fase Fluída, Fase de Transição e Fase Específica;

-Difusão da Inovação: Inovadores (2,5%), Adoptantes Iniciais (13,5%), Maioria Antecipada (34%), Maioria Tardia (34%) e Retardatários (16%);

-Ciclo de Vida do Produto: cada vez mais curto, luta para manter a inovação;

-Empreendedorismo e Inovação são irmãos de armas e a chave para o crescimento sustentado dos países: é importante o nascimento de novas empresas e é importante que essas empresas sejam inovadoras.

#### Processo de Planeamento e Desenvolvimento

-O processo de desenvolvimento das Ideias e aperfeiçoamento até estar pronto a ser colocado no mercado.

-Divide-se em 5 estágios: ideia, conceito, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização.

-O empreendedor deve avaliar constantemente a ideia ao longo deste processo para que no final o negócio tenha sucesso.

O **plano de negócio** é um elemento fundamental para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio.

- É um documento formal **preparado pelo empreendedor** onde descreve todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo negócio nomeadamente as acções a levar a cabo para a consecução dos objectivos estabelecidos.

- Deve ser **redigido pelo empreendedor** embora este possa socorrer-se de muitas fontes : consultores, advogados, contabilistas, técnicos, etc.

#### **A QUEM SE DESTINA O BUSINESS PLAN?**

-Investidores;

-Financiadores;

-Fornecedores/clientes;

-Consultores;

-Entidades Públicas.

#### **TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO:**

-Plano inicial (*start-up plan*);

-Plano de crescimento ou expansão;

-Plano de reestruturação (*turnaround plan*).

- O **empreendedor** é a pessoa mais importante de qualquer projecto, mas precisa de apoio ao nível do financiamento. O **capital** é essencial ao lançamento e desenvolvimento do negócio e não possuindo o empreendedor o capital necessário terá que haver uma união entre quem tem a ideia e quem tem o capital e a vontade de correr riscos com uma expectativa de retorno.

Capital de Risco:

**Definição:** forma de investimento empresarial com o objectivo de financiar empresas, apoiando o seu desenvolvimento e crescimento e com fortes reflexos na Gestão.

É a única forma de financiamento que assume o sucesso do negócio como o sucesso do seu próprio investimento.

Ao investir na empresa a sociedade/fundo/investidor passa a accionista e parceiro de negócios e a recompensa é retirada dos ganhos decorrentes da alienação da respectiva participação social.

Os **Capitais de Risco** oferecem muito para as novas empresas, mas são investidores muito exigentes. Pouquíssimos negócios cumprem os seus critérios para financiamento.

O **Capital de Risco** impõe um grande número de restrições ao comportamento dos empreendedores.

O **Capital de Risco** protege-se contra os problemas da incerteza e da assimetria da informação optando habitualmente pela injeção gradual dos fundos a colocar na empresa.

- **Sociedades de Capital de Risco** – troca de um determinado valor por uma participação temporária e minoritária no capital social das empresas.
- **Fundos de Capital de Risco** – fundos de investimento mobiliário fechados que adquirem quotas de capital ou acções não cotadas em bolsa.
- **SGPS** – sociedades cujo objecto social é a gestão de participações sociais de outras sociedades.

#### **Fases da Operação:**

- 1. Identificação do Investidor** – o empreendedor faz uma breve descrição do projecto através de entrevistas directas e apresentações genéricas;
- 2. Análise** – se o investidor demonstrar interesse no projecto, seguem-se reuniões para analisar o plano de negócios. Duração (média): 4 a 12 semanas e envolve carta de confidencialidade;
- 3. Estudo do Investimento** – o investidor pormenoriza junto do empreendedor aspectos do *Business Plan*: componente técnica e tecnológica, finanças, marketing, estruturação jurídica e fiscal, etc.;
- 4. Negociação e Contrato** – o investidor assina carta de intenção de financiamento, estabelecendo o contrato de investimento, montante, prazo e estrutura. Duração (média): 2 a 6 semanas;
- 5. Implementação e operacionalização** - decide-se a participação que o investidor terá na empresa, podendo a sua participação na Gestão ser “*hands on*” ou “*hands off*”, isto é, contrato social ou parasocial;
- 6. Políticas de Incentivos** - realiza-se o contrato de Administração e o “*Stock Options Plan*”.

#### **Tipos de Investimento:**

- “**Seed Capital**” - dirigido para projectos ainda em fase de projecto e desenvolvimento;
- “**Start-up**” – investimento em empresas já existentes ou em processo final de instalação, mas sem iniciar a comercialização dos produtos;
- “**Other early stage**” – dirigido a empresas recém instaladas que já iniciaram as vendas sendo destinado a melhorar processos de fabrico e comercialização;
- “**Expansão**” – apoiar empresas que atingiram a maturidade mas sem capacidade própria para expandir o negócio;
- “**Management-buy-out**” (**MBO**) – destina-se a apoiar a aquisição do controlo da empresa pela Administração ou sócios minoritários;
- “**Management-buy-in**” (**MBI**) – suportar a tomada de controlo da Administração de uma empresa por uma equipa de gestores externa;



**Outros:** Buy-in-Management-out (BIMBO), “Institutional Buy-out”(IBO), “Replacement Equity”, “Resgate/Turnround”, Public to Private.

### **Risco e Rendibilidade**

- As projecções financeiras têm o seu peso mas no capital de risco são superadas pela análise da equipa do projecto e pela oportunidade de mercado.
- Os investidores mais sofisticados são os de capital de risco que esperam obter em média uma rendibilidade 5 a 10 vezes o seu investimento inicial num prazo de 3 a 7 anos.
- Quanto mais jovem a empresa, maior o risco e a taxa de rendibilidade esperada.
- O capital de risco é a forma mais cara de capital para os empreendedores.

Financiamento bancário:

### **Relação com a Banca**

- **Convencer a Banca:** as estatísticas levaram a banca a acreditar que os financiamentos a novos negócios são, em média, actividades de elevado risco.
- **Princípio:** “Se a empresa tem sucesso, os bancos não compartilham esse sucesso, então por que deveria a banca perder em caso de insucesso?”.
- O financiamento de novos negócios exige **altas taxas de retorno** para compensar o risco, a iliquidez, a assimetria de informação, etc.

### **Argumentos perante a Banca**

**1. Melhoria da informação:** a banca é avessa a surpresas e pensa o pior na falta de informação. Para reduzir este problema o empreendedor deve manter um fluxo constante de informação em qualidade e quantidade. Este fluxo de informação pode criar um capital de confiança que pode ser decisivo.

**2. Garantias oferecidas:** podem melhorar a incerteza dos bancos. 28

### **Convencer a Banca**

- Um empreendedor financeiramente “alfabetizado” e articulado tem vantagens competitivas reais na obtenção de financiamentos.
- Não deve ser obsessivo na apresentação da informação financeira. As previsões financeiras realizam-se se a proposta de negócio é boa e quando esta se torna realidade. Não quando a previsão é elaborada.
- O recurso a “**checklists**”: (exemplo)

4C’s e 1G – carácter/perfil empreendedor, capacidade de reembolso, condições (produto, sector, economia), capital a disponibilizar (rácio: dívida/capital social) e garantias.

- Problemas de **acompanhamento** após a concessão do financiamento: a banca pode não ser capaz de avaliar correctamente o esforço do empreendedor para obter o sucesso no negócio (de novo assimetria de informação).
- Os empreendedores bem sucedidos utilizam frequentemente estratégias de gestão da imagem para cativar os financiadores (e.g. boas histórias sobre os seus negócios, etc.).
- Estudos comprovam que os empreendedores cuja relação com a banca foi boa são surpreendentemente leais ao banco que os ajudou a iniciar o negócio.

### **Gestão do Processo Inicial do Negócio**

- Crescer ou não crescer deve ser parte importante do plano estratégico do empreendedor.
- O valor é criado quando a empresa cresce, satisfazendo mais clientes e dando lucros superiores aos accionistas.
- Deve ser o empreendedor a gerir o crescimento e não o contrário.
- Compreender os ciclos de crescimento das empresas.
- O crescimento muito rápido pode levar ao “Choque contra o Muro do Crescimento”.

### **Implicações económicas do crescimento:**

- Factor crítico: gestão dos fluxos de caixa. Necessidade de uma gestão de tesouraria que suporte o crescimento;
- Cultura organizacional: delegar responsabilidades, comunicar, espírito de equipa forte, enfatizar resultados, formação;
- Capacidades de gestão decisivas: controlo financeiro (tesouraria, stocks, cobranças, gastos), recursos humanos, marketing e planeamento estratégico.

5

### Fases do crescimento:

- Fase 1: Fase inicial clássica;
- Fase 2: Sobrevivência;
- Fase 3: Resultados e estabilização (saúde económica);
- Fase 4: Resultados e crescimento;
- Fase 5: Descolagem (dimensão exige gestores profissionais);
- Fase 6: Maturidade.

### Papel do empreendedor:

- Nas fases iniciais do crescimento a capacidade e conhecimentos do empreendedor são essenciais para o sucesso.
- Nas fases posteriores a sua importância cai e ganha peso a capacidade de delegar tarefas e responsabilidades.
- As duas cruzam-se na **barreira de controlo**, quando os fundadores entregam a parte mais importante a outros.

#### **Gestão do tempo:**

- O tempo é o recurso mais precioso do empreendedor, perecível e insubstituível;
- Dificuldade do empreendedor utilizar o tempo de forma eficaz;
- O empreendedor determina o que é mais importante para o sucesso e crescimento da empresa e deve focalizar-se nessas actividades.

#### **Princípios de gestão do tempo:**

- Valorizar o tempo;
- Concentrar-se nas questões mais importantes mesmo quando sob pressão;
- Evitar o perfeccionismo;
- Auxiliar a equipa a ser sensível à gestão do tempo;
- Gerir eficientemente a agenda diária (filtros): chamadas telefónicas, reuniões, arquivo de pendentes, correspondência, assinaturas, controlos, etc.

#### **Estratégias de Crescimento:**

- *Joint-ventures*: permitem a partilha de tecnologia, novos mercados, racionalização de custos, etc.
- *Aquisição*: compra total ou parcial com possível absorção – permitem ganhos de mercado ou entrada em novas áreas (sinergias). Riscos: sobrevalorização, perda de clientes, hostilidade do controlo, etc.
- *Fusão*: operação que envolve a junção de duas ou mais empresas.
- *Franchising*: acesso a conhecimentos e experiência.

#### **Abertura de capital e Estratégias de saída:**

- A maioria das situações envolve a transferência para família, colaboradores, a terceiros ou simplesmente através de um IPO (abertura do capital).
- Objectivos da venda: razões pessoais ou económicas.

- A possibilidade da abertura do capital nomeadamente ao público é um processo complexo.
- Após o IPO o empreendedor tem de manter um relacionamento muito próximo com a comunidade financeira e cumprir as apertadas regras das sociedades cotadas.
- Vantagens: Entrada de capital novo na empresa, acesso a recursos, etc.
- Desvantagens: Custos, partilha de informação, perda de controlo accionista, pressão para manter o crescimento, etc.

**Erros a evitar ao criar um negócio:**

- Calcular mal o mercado;
- Subestimar a concorrência;
- Investir no início mais do que o necessário;
- Avaliar mal os prazos de entrada e comercialização;
- Avaliar mal a rentabilidade do Negócio;
- Desconhecer o sector
- Personalizar demasiado a empresa;
- Não equacionar devidamente as questões jurídicas;
- Incompatibilidade de pontos de vista entre accionistas/sócios.