



Empreendedorismo e Inovação

RESUMOS

Docentes:
Hernâni Oliveira
Rui Fragoso
Rui Quaresma

Aluno:
Miguel Grilo
L58387

27 de junho de 2025

Conteúdo

Lista de Figuras	ii
Lista de Tabelas	iii
Módulo I: Introdução ao Empreendedorismo e Inovação	1
I.1. Definições e Conceitos de Empreendedorismo	1
I.2. Perfis e Características dos Empreendedores	5
I.3. Cultura Empreendedora e Intraempreendedorismo	8
I.4. Definição e Tipologias de Inovação	10
I.5. As Dinâmicas da Inovação	11
Módulo II – Conceção e Desenvolvimento de Ideias de Negócio	12
II.1. Processos e Técnicas de Geração de Ideias	12
II.2. A Ferramenta do Design Thinking	14
II.3. Avaliação de Ideias e Mercados (Análise de Viabilidade)	15
II.4. O Processo da Ideia de Negócio à Criação da Empresa (Processo Empreendedor)	18
II.5. Simulação do Desenvolvimento de uma Ideia de Negócio	19
Iniciativas e Apoios ao Empreendedorismo	20
Exemplos de Questões de Avaliação	23

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

1	Focos principais de diferentes autores sobre o empreendedorismo	3
2	Comparação entre Intraempreendedorismo, Empreendedorismo e Empreendedorismo Social	4

Módulo I: Introdução ao Empreendedorismo e Inovação

I.1. Definições e Conceitos de Empreendedorismo

- **Porquê Empreendedorismo? (Contexto de Mudança):**
 - É uma competência recomendada pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da União Europeia (2005) como uma das 8 competências para a aprendizagem ao longo da vida, referindo-se à **capacidade de transformar ideias em ação** (criatividade, inovação, assunção de risco, planeamento e gestão de projetos para alcançar objetivos).
 - A Comissão Europeia (2008) destacou a importância de estimular o espírito empreendedor dos jovens, encorajar startups e promover uma cultura "amiga" do empreendedorismo.
 - A educação empreendedora foi introduzida pela primeira vez no Japão em 1938.
 - Em 2012, um inquérito da Comissão Europeia revelou que a educação empreendedora tem um **impacto positivo no espírito empreendedor dos jovens, nas suas intenções, na empregabilidade e no seu papel na sociedade e economia**.
 - O mundo está em constante "shift"(mudança): tecnologia, internet (5.2 bilhões de utilizadores, 15 bilhões de dispositivos IoT até 2023), volume de pesquisas (mais de 8.5 bilhões/dia), redes sociais, tempo de tela (7 horas/dia), vazamento de dados, economia de dados e algoritmos, automação (50% das atividades de trabalho automatizáveis).
 - A economia circular (redução, reutilização, recuperação, reciclagem) também é um fator de mudança importante.
 - Empresas como Uber, Airbnb, Farfetch, OutSystems e Talkdesk são exemplos de "unicórnios"que surgiram neste cenário.
- **Definições Clássicas e Modernas:**
 - A palavra "empreendedorismo"deriva do francês "entre"e "prendre", significando "estar no mercado entre fornecedor e comprador".
 - **Richard Cantillon (1755):** Empreendedor é quem paga um preço certo por um produto para o vender a um preço incerto.
 - **Adam Smith (1776):** Empreendedores reagem às alterações econômicas, transformando a procura em oferta.
 - **John Stuart Mill (1848):** O empreendedorismo é a base da empresa privada; o empreendedor corre riscos, toma decisões e gere recursos limitados para lançar novos negócios.
 - **Carl Menger (1871):** O empreendedor transforma recursos em produtos/- serviços úteis, criando oportunidades para o crescimento industrial.
 - **Os empreendedores são criadores de valor!**

- **Joseph Schumpeter (1934):** Empreendedorismo é a introdução de:
 - * Um novo bem (desconhecido para os consumidores).
 - * Um novo método/processo de produção (não testado).
 - * A criação/abertura de um novo mercado.
 - * A descoberta de uma nova fonte de abastecimento.
 - * A introdução de um novo tipo de organização em qualquer setor de atividade (eliminando monopólios).
- **Carton, Hofer e Meeks (1998):** Empreendedorismo é a busca de uma oportunidade descontinuada, envolvendo a criação de uma organização (ou suborganização/intraempreendedorismo) com expectativa de criação de valor, resultando na formação de novas organizações, empregos e bem-estar.
- **Entrepreneurship Center (Universidade de Miami):** Processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida, que pode ser inovadora, uma oportunidade ou uma forma melhor de fazer algo, resultando na criação de uma nova empresa em condições de risco e incerteza.
- **Global Entrepreneurship Monitor (GEM):** Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou iniciativa (emprego próprio, nova empresa, ou expansão de um negócio existente) por um indivíduo, equipa ou negócio estabelecido (intraempreendedorismo).
- **Shane e Venkataraman (2000):** Estudo de como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas.
- **Sarkar (2014):** Processo de criação e/ou expansão de negócios inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.
- **Peter Drucker:** Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores para explorar a mudança como oportunidade. O empreendedorismo, na criação de empresas, deve estar ligado a empresas inovadoras.
- **Mark Zuckerberg:** Empreendedorismo é criar mudança, não apenas empresas. Os empreendedores mais eficazes preocupam-se profundamente com uma missão e uma mudança.

Autor	Foco Principal
<i>Knight (1927)</i>	Fatores subjacentes ao lucro, destacando a incerteza como origem do lucro empreendedor.
<i>Schumpeter (1936)</i>	Papel do empreendedor como impulsionador da inovação e do desenvolvimento económico através da "destruição criadora".
<i>McClelland (1961)</i>	Motivação para realização, perfil psicológico e características dos empreendedores de sucesso.
<i>Kirzner (1973)</i>	Capacidade de identificar e explorar oportunidades de mercado, com ênfase no empreendedor como agente de arbitragem.
<i>Fast (1978)</i>	Intraempreendedorismo: desenvolvimento de novos negócios dentro de empresas já existentes.
<i>Birch (1987)</i>	Importância das pequenas empresas e startups na criação de emprego nos Estados Unidos.
<i>Larson (1992)</i>	Papel das redes sociais e relacionais no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios.
<i>Palich e Bagby (1995)</i>	Diferenças entre empreendedores e gestores, especialmente na percepção e avaliação de oportunidades.

Tabela 1: Focos principais de diferentes autores sobre o empreendedorismo

- **Tipologias de Empreendedorismo:**

- **Intraempreendedorismo (*corporate entrepreneurship*):**

- * **Definição:** "Empreendedorismo Social é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade que se traduz em Inovação Social sempre que se criam respostas mais eficientes ou eficazes para o problema em questão" (Filipe Santos, INSEAD 2012).

- * **Exemplos Notáveis:**

- **Miguel Neiva (*ColorAdd*):** Sistema de identificação de cores para daltónicos.
 - **Anushka Ratnayake (*MyAgro*):** Soluções digitais para pequenos agricultores no Senegal para alcançar independência financeira e segurança alimentar.
 - **Adriana Barbosa (*PretaHub*):** Plataforma que impulsiona o empreendedorismo negro no Brasil.
 - **Blake Mycoskie (*TOMS*):** Empresa de sapatos com modelo "UM POR UM"(doa um par por cada vendido)

Processo de geração de empreendedorismo dentro das empresas. Refere-se a uma abordagem empreendedora para a resolução de problemas e a busca de inovação dentro de uma empresa, desenvolvendo a capacidade de inovação dos colaboradores. Exemplos incluem o Orkut no Google e o Post-it na 3M.

- **Empreendedorismo Social (*social entrepreneurship*):** Reconhecimento de um problema social e uso de princípios empresariais para organizar e gerir um empreendimento social, buscando uma mudança social desejada. O objetivo

principal é ampliar objetivos sociais, culturais e ambientais. Empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para problemas sociais, ambiciosos e persistentes, que enfrentam grandes problemas sociais e oferecem alterações em larga escala. Muhammad Yunus destaca que o empreendedorismo social é resolver problemas da humanidade, não apenas fazer dinheiro.

- Outras formas mencionadas incluem Empreendedorismo por Necessidade, por Imigrantes, por Mulheres, e por Gestores.

Aspetto	Similaridades	Diferenças
Objetivo comum	Identificação, avaliação e exploração de oportunidades ou problemas; criação de bens ou serviços novos ou melhorados; uso de inovação, empatia e ideias; requer competências como proatividade, persistência e capacidade de gestão.	
Intra- empreendedorismo	Partilha os princípios base do processo empreendedor	Foca-se em melhorar a situação da empresa existente; depende da vontade e apoio da empresa; fortemente ligado à cultura organizacional atual.
Empreendedorismo	Mesmos princípios de criação e exploração de oportunidades	Criação de valor para o próprio empreendedor; depende da iniciativa individual; influenciado pelo ambiente empreendedor externo.
Empreendedorismo Social	Processo semelhante com ênfase em impacto social	Criação de valor para a sociedade; depende da vontade do cidadão; ligação direta com as necessidades sociais e coletivas.

Tabela 2: Comparação entre Intraempreendedorismo, Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

I.2. Perfis e Características dos Empreendedores

- Nascimento vs. Formação de Empreendedores:
 - Existe um debate se os empreendedores nascem ou se podem tornar. **Peter Drucker (1985)** afirma que inovação e empreendedorismo são disciplinas que podem ser aprendidas, não exigindo gênios. Qualquer pessoa capaz de tomar decisões pode aprender a ser empreendedora e comportar-se de forma empreendedora.
 - O consenso de muitos estudos é que ninguém "nasce" empreendedor; todas as pessoas têm potencial, e isso depende das escolhas, experiências e do ambiente.
- Teorias de Motivação (David McClelland, 1967):
 - Identificou três tipos de necessidades motivacionais que afetam as ações das pessoas:
 - * **Necessidade de realização (n-achievement)**: Indivíduos motivados pela realização, buscam objetivos desafiadores e realistas, necessitam de feedback constante para sua progressão. A realização pessoal é mais importante do que a recompensa material, que é vista como uma medida de sucesso. Buscam permanentemente melhorias e preferem trabalhos flexíveis com oportunidade de fixar e atingir objetivos. **Um empreendedor é uma pessoa n-achievement.**
 - * **Necessidade de autoridade e poder (n-power)**: Motivados pela influência, eficácia e impacto, com grande necessidade de liderar e de que suas ideias prevaleçam, buscando aumentar seu status e prestígio.
 - * Necessidade de afiliação (n-affiliation): Motivados por relações de amizade e interação social, buscando ser populares e bons em equipa.
- Tipologia de Empreendedores (Miner, 1997):
 - Através de um estudo, Miner desenvolveu uma tipologia de empreendedores: Real Manager, Expert Idea Generator, Empathic Super-salesperson e Personal Achiever.
 - O **Personal Achiever** destaca-se por ter forte iniciativa pessoal, controlo interno, forte compromisso, desejo de aprender e de planear, e busca por feedback nas suas realizações.
- Competências e Características Essenciais:
 - **McClelland (1987) – 9 características que distinguem empreendedores de muito sucesso de medianos**: iniciativa, capacidade de comunicação, entendimento de oportunidades, orientação eficaz, preocupação com a qualidade do trabalho, planeamento sistemático, monitorização, cumprimento do contrato de trabalho, e reconhecimento das relações nos negócios.
 - **McClelland (1987) – 6 características que não fazem diferença**: autoconfiança, persistência, capacidade de persuasão, uso de estratégias de influência, perícia, e procura de informação.

- **Morris e Jones (1999) – 5 tarefas que empreendedores devem realizar:** Identificar e avaliar uma oportunidade, definir um conceito de negócio, identificar os recursos necessários, adquirir os recursos necessários e implementar o negócio.
- **Hood e Young (1993) – Capacidades/Áreas de Conhecimento:** Liderança, comunicação (oral e escrita), relações humanas, gestão, negociação, raciocínio lógico e analítico, tomada de decisão e definição de objetivos, e preparação de um plano de negócios.
- **Hood e Young (1993) – Características mais importantes:** Autonomia, assunção de riscos (capacidade de calcular o risco aceitável), senso comum, valores, competitividade/agressividade, persistência, responsabilidade, autoconfiança, aceitação da solidão e adaptabilidade.
- **Matriz do Empreendedor de Timmons (1989):** Classifica empreendedores com base em Capacidades de Gestão e Criatividade/Inovação: Inventor (alta criatividade, baixa gestão), Promotor (baixa criatividade, baixa gestão), Gestor (baixa criatividade, alta gestão), e **Empreendedor (alta criatividade, alta gestão)**.
- **Barringer e Ireland (2016) – Características dos empreendedores de sucesso:**
 - * **Paixão pelo negócio:** Acreditam no grande impacto da sua ideia/negócio.
 - * **Foco no produto/consumidor:** Preocupação com a qualidade para que o produto seja perfeito para o consumidor.
 - * **Tenacidade apesar do fracasso:** Não desistem perante as falhas, voltando a tentar.
 - * **Inteligência de execução:** Capacidade de transformar uma ideia em um negócio viável e resultados concretos/mensuráveis.
- **Mitos sobre Empreendedores:**
 - **Mito 1: Os empreendedores nascem, não podem ser formados:** Falso. Todos têm potencial; depende de escolhas e experiências.
 - **Mito 2: Os empreendedores arriscam muito (gamblers):** Falso. Assumem riscos de forma moderada, e a percepção de alto risco advém da incerteza e da necessidade de definir as suas próprias metas.
 - **Mito 3: Os empreendedores são motivados por dinheiro:** Falso. Embora o dinheiro seja importante como medida de sucesso, não é a razão principal para iniciar um negócio, e a busca exclusiva por dinheiro pode ser uma distração.
 - **Mito 4: Os empreendedores são jovens e cheios de energia:** Falso. A faixa etária com mais empreendedores iniciais é 25-34 anos, mas investidores valorizam a experiência, maturidade, reputação e histórico de sucesso, que favorecem pessoas mais velhas.
 - **Mito 5: Os empreendedores gostam do mediatismo:** Falso. A maioria prefere o anonimato, evitando as notícias (ex: Bill Gates, Steve Jobs).
 - **Mito 6: É preciso muita educação, principalmente em gestão, para ter sucesso:** Falso.

- **Mudanças nos tipos de empreendedores:** Crescimento de empreendedores entre mulheres, minorias, seniores e jovens. O caso de Whitney Wolfe Herd (Bumble) é um exemplo de empreendedorismo feminino.

I.3. Cultura Empreendedora e Intraempreendedorismo

- **A Importância da Cultura Empreendedora:**

- A educação é fundamental para a promoção da cultura empreendedora.
- A cultura empreendedora pode ser adquirida em diversas fases da vida, influenciada pela família, condição social, educação, amizades, natureza do trabalho e interações sociais.
- Componentes de uma cultura empresarial incluem: imagens de negócios de sucesso, oportunidades de praticar atributos empreendedores, acesso a conhecimento formal/informal, redes de contacto e familiarização com pequenos negócios na juventude.
- A educação para o empreendedorismo é essencial tanto em ambientes pouco empreendedores (onde emerge) quanto em ambientes empreendedores (onde é uma necessidade).

- **O Papel da Universidade:**

- A Universidade tem o papel de fornecer pessoas habilitadas, conhecimento e tecnologia, e transferir este conhecimento para empresas e sociedade.
- Uma **Universidade Empreendedora** foca-se em estudantes que buscam questões práticas, utiliza formatos e localizações diversas, expande e abre parcerias, e oferece "leasing" de docentes e infraestruturas à comunidade.
- As missões da universidade incluem Ensino, Investigação e Interacção (Universidade-Empresa).
- **Modelo Triple-Helix:** Enfatiza a interação entre **Universidades, Estado e Empresas** como chave para a inovação baseada no conhecimento.
- **Comercialização do conhecimento: Spin-offs:** Formas de transferência de conhecimento incluem publicações científicas, formação de equipas qualificadas, consultoria, contratos de investigação, patentes e a criação de spin-offs.
 - * Existem três tipos de spin-offs académicos: fundadas por professores/investigadores ou universitários para explorar resultados de pesquisa, e empresas dirigidas por pessoas fora da universidade que exploram comercialmente os resultados.
 - * Enfrentam obstáculos como dificuldade de ligação com clientes/fornecedores, competição intensa e desenvolvimento do próprio mercado.
 - * Os spin-offs têm um impacto socioeconómico significativo, criando empregos em novas tecnologias, edificando tecnologia globalmente, mantendo relações com instituições de origem, sendo fontes de empreendedores e promovendo novos clusters regionais.

- **Modelos Nacionais de Promoção do Empreendedorismo:**

- **Modelo Chinês:** Resultou do reconhecimento do fraco desempenho de empresas estatais e da necessidade de uma cultura empreendedora. O governo chinês implementou uma atividade de três pilares: características de personalidade, ambiente cultural e ambiente econômico, focados na identificação de oportunidades. O empreendedorismo é encorajado, e o sucesso leva ao desenvolvimento econômico. É um modelo mais "hands-on" e personalizado.

- **Modelo de Singapura:** O governo tem uma participação ativa na economia. Embora tenha tido grande crescimento, percebeu-se a falta de espírito empreendedor na população. A era de apoio ao empreendedorismo em Singapura foi mais personalizada e micro, focando em: **assistência empreendedora** (agências de apoio direto), **incentivos ao empreendedorismo** (isenções fiscais, juros fixos, financiamento de capital), e **educação para o empreendedorismo** (centros de formação). Além disso, foram criadas condições gerais adequadas através de **apoio legislativo** (reforma das leis de falências), **promoção da criatividade e inovação, reforma educacional** (foco em pensamento crítico) e **menos intervenção governamental** para apoiar o setor privado. Críticas incluem a necessidade de uma mentalidade mais "solution-seeking" e "backpack mentality".

- **Intraempreendedorismo:**

- Pretende consolidar o espírito empreendedor dentro das organizações e incorporá-lo na cultura organizacional.
- Um **intraempreendedor** é uma pessoa que, dentro de uma organização, assume responsabilidades para transformar uma ideia em produto através da inovação e da assunção de riscos.
- O intraempreendedor vai além das tarefas de um gestor comum: tem uma visão abrangente, não se contenta com o mínimo, transforma ideias em realidade, persegue objetivos de forma realista e cria uma rede de contactos para assistência.
- Qualidades individuais para que a inovação ocorra em intraempreendedores (**McGinnis e Verney, 1987**): crença na inovação, imaginação criativa, segurança emocional e autonomia, necessidade de autorrealização, energia, determinação e persistência.
- Para transformar uma cultura burocrática numa cultura empreendedora, é necessário adotar valores que incentivem a iniciativa própria, o comprometimento com novas ideias, o comportamento proativo e social, a orientação para o cliente, e dedicar tempo aos colaboradores.
- Cultura tradicional versus Cultura intraempreendedora:
 - * Tradicional: normas/regulamentos, vê mudanças como ameaças, aversão a erros, inovação revolucionária, interesses próprios a curto prazo, monitorização e controlo, orientação para a empresa.
 - * Intraempreendedora: incorpora a visão, vê mudanças como oportunidades, aprende com os erros, busca melhoria contínua, coopera a longo prazo, confiança e liberdade, orientação para o cliente.

I.4. Definição e Tipologias de Inovação

- Conforme Schumpeter, a inovação está intrinsecamente ligada ao empreendedorismo, sendo a ferramenta pela qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. As tipologias de inovação incluem a introdução de novos bens, métodos de produção, mercados, fontes de abastecimento e tipos de organização.

I.5. As Dinâmicas da Inovação

- CONTEÚDOS DOS SLIDES ANTERIORES

Módulo II – Conceção e Desenvolvimento de Ideias de Negócio

II.1. Processos e Técnicas de Geração de Ideias

- **Ideia vs Oportunidade:**
 - Uma **ideia** é um pensamento, sugestão, impressão, opinião ou crença, que pode ou não atender aos critérios de uma oportunidade.
 - Uma **oportunidade** é um conjunto de circunstâncias propícias num determinado momento e lugar que cria uma necessidade para um novo produto, serviço ou negócio.
 - A maioria das novas empresas promissoras não começa com um produto único; 88% do sucesso é atribuído à "execução excepcional de uma ideia comum".
- **Três Formas de Identificar uma Oportunidade (Barringer & Ireland, 2016)**
 1. **Observar tendências:** As tendências (forças económicas, sociais, tecnológicas, políticas/legais, e ambientais) criam oportunidades que podem ser exploradas. É crucial estar atento às alterações e distinguir tendências de modas, lembrando que as tendências estão interligadas.
 - *Forças económicas:* Impactam o rendimento disponível e ajudam a identificar áreas de negócio promissoras.
 - *Forças sociais:* Alteram o comportamento e prioridades das pessoas/empresas (ex: envelhecimento da população, dispositivos móveis, preocupação com saúde).
 - *Avanços tecnológicos:* Criam oportunidades de negócio (ex: indústria de computadores, internet, wearables).
 - *Alterações políticas e legais:* Geram oportunidades, especialmente na proteção ambiental (ex: decreto-lei sobre tratamento de OAU).
 - *Tendências ambientais:* Alternativas para combustíveis fósseis, eficiência energética, desenvolvimento sustentável, economia circular, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
 2. **Resolver problemas:** Identificar um problema e encontrar uma forma de o solucionar pode ser uma oportunidade. Muitos negócios nasceram da resolução de problemas diários. Exemplos incluem a Java Jacket (proteção para copos de café) e o Jitterbug phone (telemóvel para idosos). Philip Kotler sugere que "todo problema é uma oportunidade brilhantemente disfarçada".
 3. **Encontrar lacunas no mercado:** Procurar uma necessidade dos consumidores que ainda não está satisfeita. Uma lacuna surge quando um bem/serviço é necessário para um grupo que não é grande o suficiente para as grandes empresas. Exemplos: roupa para pessoas com excesso de peso, ginásios só para mulheres, produtos vegan.
- **Como Empreendedores Têm Ideias (Bhidé, 1994):** Principalmente de empregos anteriores (71%), por acaso (20% - incluindo trabalhos temporários, algo

desejado, notícias, ideias de familiares, etc.), associado à "revolução" do computador (5%), e pela procura de oportunidades (4%).

- Técnicas para Gerar Ideias (*Barringer & Ireland*):

- **Brainstorming:** Técnica rápida para gerar um grande número de ideias/soluções, focando na criatividade sem críticas e sem restrições.
- **Focus Group:** Reunião de 5-10 pessoas com uma característica comum para discussão, liderada por um moderador para obter ideias e conhecimentos.
- **Questionários/Inquéritos:** Método de recolha de dados de uma amostra da população através de questionário ou entrevista, permitindo consultas individuais.
- **Pesquisa (bibliotecas, Internet, jornais):** Fontes subutilizadas para gerar novas ideias, incluindo revistas especializadas e redes sociais.

II.2. A Ferramenta do Design Thinking

- **O que é Design Thinking:** Uma metodologia de resolução de problemas **centrada nas pessoas**, introduzida em 2005 no Hasso Plattner Institute of Design (d.school) da Stanford University.
- **As Fases do Design Thinking:**
 1. **Empatia:** Compreender as pessoas para quem se está a "desenhar", os problemas que se tenta resolver não são próprios, mas sim dos outros. Envolve entrevistas para conhecer necessidades e a pessoa em profundidade.
 2. **Definição:** Exprimir claramente o problema a resolver. Envolve resumir e organizar as descobertas e assumir uma posição (POV - "point of view"), que é uma frase que resume o problema.
 3. **Idealização:** Apresentar e explorar diversas soluções para os problemas dos utilizadores. Envolve desenhar propostas, partilhá-las e reformulá-las com base no feedback.
 4. **Protótipo:** "Pensar com as mãos" e construir uma versão da solução (não precisa ser perfeita). A prototipagem serve para validar a ideia, ganhar empatia, explorar soluções, testar, inspirar, aprender e falhar de forma rápida e barata.
 5. **Teste:** Aprender com os outros e aperfeiçoar as soluções e protótipos, recolhendo feedback. Permite aprender mais sobre o utilizador e testar/aperfeiçoar a posição (POV).
- **Características do Design Thinking:**
 - **Desenho/projeto centrado nas pessoas:** Empatia e feedback são fundamentais.
 - **Experimentação e prototipagem:** Forma de validar a ideia e parte do processo de inovação.
 - **Preferência pela ação:** É uma metodologia de "fazer", não apenas de "reunir e pensar".
 - **Mostrar, em vez de dizer:** Cria experiências com recursos visuais, histórias e comunicação impactante da visão.
 - **Repetição:** O processo de entrevista, desenho e teste é iterativo.

II.3. Avaliação de Ideias e Mercados (Análise de Viabilidade)

- **Visão Geral da Análise de Viabilidade:** Processo de determinar se uma ideia de negócio é viável. É uma avaliação preliminar para verificar o "interesse" da ideia, permitindo revisão e alteração com base no feedback. Deve ser realizada o mais cedo possível para evitar o desperdício de recursos.
- **Quatro Partes da Análise de Viabilidade (Barringer & Ireland, 2016):**
 1. **Viabilidade do Bem/Serviço:** Avaliação global do interesse do bem/serviço proposto.
 - **Desejabilidade do bem/serviço:** Analisar se faz sentido, é razoável, entusiasma os clientes, enquadra-se em tendências, resolve problemas, aproveita nichos, e se é o momento certo para o lançamento. Uma **Descrição do conceito** (uma página com detalhes do bem/serviço, mercado-alvo, benefícios, posicionamento e distribuição) deve ser preparada e distribuída para recolha de feedback.
 - **Procura do bem/serviço:** Avaliar a procura em duas etapas: (1) falar com potenciais clientes para reação ao conceito geral; (2) utilizar ferramentas online como Google AdWords e Landing Pages.
 2. **Viabilidade da Indústria/Mercado-alvo:** Avaliação geral da indústria e do mercado-alvo.
 - **Atratividade da indústria:** As indústrias diferem em atratividade. Indústrias interessantes são recentes, em crescimento, com poucas empresas, e não dependentes de baixo preço de matérias-primas.
 - **Atratividade do mercado-alvo:** O desafio é encontrar um mercado-alvo grande o suficiente para o investimento, mas pequeno o suficiente para não atrair grandes concorrentes.
 3. **Viabilidade Organizacional:** Verifica se a proposta tem competências de gestão e acesso aos recursos necessários para iniciar o negócio.
 - **Capacidade de gestão:** Essencial que o empreendedor/equipa tenha paixão pelo negócio e compreenda o mercado.
 - **Disponibilidade de/acesso a recursos:** Recursos não financeiros importantes incluem espaço de trabalho, laboratório/produção, fornecedores, pessoal com competências-chave, capacidade para desenvolver propriedade intelectual e formar parcerias.
 4. **Viabilidade Financeira:** Última componente da análise de viabilidade, focada numa avaliação preliminar.
 - **Investimento inicial:** Estimar o montante necessário até a primeira venda, com um orçamento de despesas operacionais e de capital, para verificar o realismo do investimento.
 - **Desempenho financeiro de empresas semelhantes:** Estimar o desempenho da nova empresa comparando com empresas existentes no setor, usando relatórios e dados da Internet.
 - **Atratividade financeira geral da proposta:** Fatores promissores incluem crescimento constante e rápido nas vendas (5-7 anos), alta percentagem de receita recorrente (clientes voltam a comprar), previsibilidade de

receitas/despesas, fundos gerados internamente e oportunidade de saída para investidores.

- **Arquétipos de Mercado (Sarkar, 2014):** Respondem à questão "Quem sou eu no mercado onde vou atuar?", considerando a competitividade e o nível de diferenciação/inovação.
 - **Lobo:** Baixa pressão competitiva (poucos concorrentes), elevado nível de diferenciação do bem, alto grau de inovação e empreendedorismo.
 - **Raposa:** Elevada pressão competitiva (muitos concorrentes), elevado nível de diferenciação do bem, muita inovação e empreendedorismo.
 - **Ovelha:** Elevada pressão competitiva (muitos concorrentes), baixo nível de diferenciação do bem, alguma inovação mas mercado saturado.
 - **Urso:** Baixa pressão competitiva (poucos concorrentes), baixo nível de diferenciação do bem, grau de empreendedorismo relativamente baixo.
- **Modelo de Negócio (Barringer & Ireland, 2016):** Corresponde à forma de criar valor para os stakeholders e é fundamental para o sucesso a curto e longo prazo.
 - **Standard Business Models:** Modelos já existentes e utilizados. Exemplos incluem: Advertising, Auction, Bricks and Clicks, Franchise, Freemium, Low-Cost, Manufacturer/Retailer, Manufacturer, Peer-to-Peer, Razor and Blades, Subscription, Traditional Retailer.
 - **Disruptive Business Models:** Modelos com grande impacto que provocam uma ruptura, alterando a forma como os negócios são realizados numa indústria ou nicho de mercado. Podem ser:
 - * **Low-end disruptions:** Procuram clientes com baixos níveis de exigência, produzindo a baixo custo e vendendo o mais barato possível.
 - * **New-market disruptions:** Visam consumidores que não estão a consumir por preço ou por excesso de funcionalidades. Funcionam bem com baixos volumes de vendas.
 - * Exemplos incluem Google (publicidade online), Salesforce.com (software CRM SaaS), Dell (venda direta/personalização) e Uber (plataforma de transporte).
 - **Fontes de Receitas:** Advertising, Commissions, Download Fee, Licensing, Matchmaking, Product/Service Sale, Renting/Leasing, Subscription Service.
 - **Business Model Canvas:**
 1. **Segmentos de Clientes:** Foco de qualquer negócio, segmentados por perfis (Demográfico, Geográfico, Psicográfico) e tipos (Mercado de Massa, Nicho, Segmentado, Diversificado, Mercados Multilaterais).
 2. **Canais de Distribuição:** Formas de interagir com o público-alvo para explicar e entregar a proposta de valor (diretos ou indiretos: loja, eCommerce, redes sociais, telefone).
 3. **Relacionamento:** Tipo de relação a desenvolver com clientes ou beneficiários.

4. **Proposta de Valor:** O valor que o projeto tem para o público-alvo, seja benefício (ONG) ou geração de receita (negócio). Deve incluir impacto, inovação e diferenciação.
5. **Atividades Chave:** Ações mais importantes para o funcionamento diário da empresa (produção, vendas, prestação de serviços).
6. **Recursos Chave:** Materiais e ferramentas essenciais para o projeto (Físicos, Intelectuais, Humanos, Financeiros).
7. **Parceiros Chave:** Pessoas ou organizações que apoiam aspectos importantes do projeto, recursos e atividades chave.
8. **Fluxo de Receitas:** Todos os meios pelos quais o dinheiro entra na empresa, considerando volatilidade, previsibilidade, risco e retorno. Foca nos rendimentos da venda básica.
9. **Estrutura de Custos:** Os custos mais importantes de toda a operação, estimados após a definição dos outros componentes.

– **Componentes de um Plano de Marketing:**

- * **Main Goal (Objetivo Principal):** Resume o papel do departamento de marketing no crescimento do negócio.
- * **Mission Statement (Declaração de Missão):** Descrição concisa do propósito, cultura, objetivos e valores da empresa.
- * **SWOT Analysis (Análise SWOT).**
- * **Target Market (Mercado-Alvo) & Buyer Personas:** Identificação das representações dos clientes ideais.
- * **Business Initiatives (Iniciativas de Negócio):** Metas ambiciosas e iniciativas de marketing para as alcançar.
- * **Marketing Channels (Canais de Marketing):** Canais a usar para educar clientes, gerar leads e desenvolver reconhecimento de marca (eCommerce, Appstore, redes sociais, etc.).

II.4. O Processo da Ideia de Negócio à Criação da Empresa (Processo Empreendedor)

- O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas às oportunidades detetadas e à criação de organizações.
- **Cinco Fatores Essenciais (Sarkar, 2014):** O processo empreendedor envolve a união de **Espírito + Recursos + Oportunidade + Plano + Execução.**
 - **Espírito Empreendedor:** Inclui um desejo ardente de criar, necessidade de controlo, forte convicção nas ideias, capacidade de enfrentar incerteza, autoconfiança, persistência e a capacidade de aprender com as falhas.
 - **Recursos:**
 - * **Humanos:** Espírito empreendedor, capacidade de lidar com pessoas (empregados, fornecedores, clientes), capacidade para aprender, educação e formação, e capacidade de recrutar e motivar.
 - * **Financeiros:** Fontes iniciais incluem os "3 F's"(Family, friends and other fools), recursos do proprietário, empréstimos, cooperação interempresas, quase-sócios (business angels), financiamento pelos clientes, gestão de ativos e caixa, outsourcing, subsídios e incentivos, e bolsas de fundações. O crowdfunding também é uma opção (ex: urbanitae, GoFundMe, Kickstarter).
 - **Oportunidade (a ideia a ser seguida):** Pode ser identificada através de clientes/mercados, associações empresariais, fornecedores e canais de distribuição, funcionários, projetos universitários e concursos de ideias, e experiência profissional.
 - * **Plano para a avaliação da oportunidade:** Deve incluir um resumo da ideia (elevator pitch), mercado, concorrência, detalhes do bem/serviço (inovação, sustentabilidade, vantagem), recursos necessários, como e onde será feito, e garantias (porquê eu/nós).
 - * **Protótipos:** Uma ideia deve ser provada e validada como viável através de protótipos, que são meios eficazes para materializar a ideia para utilizadores e investidores. Não precisam ser perfeitos, devendo focar nas características a destacar.
 - **Plano (de negócios):** A "face visível"do projeto. Deve ser devidamente organizado, com estrutura lógica, ideias e informações claras, ilustrar a capacidade de gestão, ser realista e baseado numa análise sólida e honesta. Deve traçar um caminho para um crescimento sustentável e lucrativo e incluir a estratégia de implementação. Componentes incluem sumário executivo, descrição da oportunidade, avaliação do mercado, modelo de negócio, viabilidade, sustentabilidade, avaliação estratégica, e o propósito único.
 - **Execução:** Tendo a ideia, reconhecendo a oportunidade, com recursos e um plano, e espírito empreendedor, o próximo passo é a execução.

II.5. Simulação do Desenvolvimento de uma Ideia de Negócio

- Os exercícios práticos e discussões de negócios (como os exemplos de negócios online listados na sessão 10) e a simulação de análise de viabilidade (ex: serviço de limpeza doméstica ecológico) servem como base para a simulação do desenvolvimento de uma ideia de negócio.

Iniciativas e Apoios ao Empreendedorismo

• Programas da Universidade de Évora:

- A Universidade de Évora (UÉvora) oferece iniciativas como Estágios (Curriculares, Extracurriculares, de Verão), Projetos Transversais, Alumni e Empregabilidade.
- A Divisão de Empregabilidade, Comunidade e Projetos Transversais (DECPT) é responsável pela formalização de estágios.
- O processo de candidatura a estágios é realizado através do Sistema de Informação Integrado da Universidade de Évora (SIIUE) e deve ser submetido com pelo menos 15 dias de antecedência do início do estágio.
- A UÉvora também promove o empreendedorismo através de iniciativas como i-Days e SPLASH.
- Os contactos para dúvidas sobre estágios podem ser feitos com Andrea Martins da DECPT.

• Academia GRACE / Uni.Network:

- O **GRACE – Empresas Responsáveis** é uma associação de utilidade pública que promove a responsabilidade social (RS) e a sustentabilidade nas organizações.
- O projeto **Uni.Network** liga Instituições de Ensino Superior e Empresas nas temáticas de RS e Sustentabilidade Corporativa, com o objetivo de aproximar o mundo empresarial do académico e facilitar a entrada de jovens na vida profissional.
- A **Academia GRACE** é um pilar do Uni.Network, visando o desenvolvimento de projetos académicos (individuais ou em grupo) sobre RS e Sustentabilidade com aplicabilidade empresarial.
- Para o ano letivo 2023/2024, os temas são: "**Últimos Anos de Vida Ativa do Colaborador**" (potenciar talento sénior face ao envelhecimento populacional) e "**Transformação Digital**" (lidar com o desenvolvimento tecnológico e aumento de competências dos colaboradores).
- Os objetivos incluem enriquecer o percurso dos alunos, sensibilizar para RS/- Sustentabilidade e promover boas práticas empresariais.
- Os destinatários são alunos de licenciaturas, pós-graduações e mestrados das IES parceiras do GRACE, com regras de exclusão.
- Os trabalhos devem ser práticos, ter no máximo 30 páginas e serem orientados por um professor coordenador. O prazo de envio das candidaturas para 2023/2024 é 30 de abril de 2024.
- Os **critérios de avaliação** são: Pertinência, Originalidade, Aplicabilidade ao contexto empresarial português, Impacto na Comunidade, Impacto Interno na empresa, e Replicabilidade.
- As **categorias de prémio** são: Prémio Academia GRACE (destaque geral), Prémio Ideia (Pertinência e Originalidade), Prémio Ação (Aplicabilidade e

Replicabilidade), e Prémio Impacto (Impacto Interno e na Comunidade). Os vencedores terão networking relevante, a oportunidade de apresentar publicamente (pitch) e divulgação dos seus trabalhos.

- **Junior Achievement Portugal (JAP) / JA Europe:**

- A **Junior Achievement Portugal (JAP)** tem a missão de inspirar e preparar crianças e jovens para o futuro, promovendo o empreendedorismo consciente e inclusivo para a aquisição de competências e uma mentalidade empreendedora.
- As competências trabalhadas baseiam-se em três pilares: Empreendedorismo e Cidadania, Literacia Financeira e Competências para a Empregabilidade.
- A JAP visa alunos universitários (licenciatura, mestrado, pós-graduação) em equipas de 3 a 5 elementos, com idades entre 18 e 30 anos.
- O objetivo é identificar um problema ou necessidade da sociedade e criar uma solução inovadora alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- A **JA Europe** é o maior fornecedor de programas de educação empreendedora na Europa, alcançando 3.5 milhões de estudantes em 40 países.
- A filosofia da JA é que a educação empreendedora é essencial para moldar mentalidades e fornecer as habilidades, conhecimentos e atitudes para os empregos do futuro.
- Estudantes que participam nos programas JA são 11 vezes mais propensos a iniciar os seus próprios negócios, menos propensos a abandonar os estudos, mais propensos a ter salários mais altos e satisfação na carreira.
- As **habilidades desenvolvidas** incluem pensamento criativo e resolução de problemas, comunicação e oratória, confiança, trabalho em equipe e liderança, negociação e tomada de decisão, gestão do tempo e de riscos, e habilidades de negócios e financeiras.
- Um dos programas chave é o **JA Company Programme & Entrepreneurial Skills Pass** para o ensino secundário, onde os alunos criam a sua própria empresa e podem obter o Entrepreneurial Skills Pass™ (certificação internacional). Para a universidade, existe o **JA Start Up Programme**, ligado a esquemas de microfinanciamento e competições internacionais.
- **Impacto dos Programas JA:**
 - * Estudantes que participam são 11 vezes mais propensos a iniciar os seus próprios negócios.
 - * São menos propensos a abandonar os estudos ou a ficar desempregados.
 - * São mais propensos a ter salários mais altos e satisfação na carreira.
- **Habilidades Desenvolvidas:**
 - * Pensamento criativo e resolução de problemas.
 - * Comunicação e oratória.
 - * Confiança e atitude proativa.
 - * Trabalho em equipa e liderança.
 - * Negociação e tomada de decisão.

- * Definição de metas e gestão do tempo.
- * Gestão de riscos.
- * Habilidades de negócios e financeiras.

- **Exemplos de Negócios / Casos de Estudo:**

- **Nespresso:** Utilizada como exemplo para Segmentos de Clientes e Canais de Distribuição e Proposta de Valor.
- **Bumble (Whitney Wolfe Herd):** Um exemplo de empreendedorismo feminino de sucesso. Wolfe Herd fundou a Bumble (app de encontros onde mulheres iniciam o contacto) a partir de uma experiência de assédio, com o objetivo de criar um espaço online seguro para relações. A empresa expandiu-se para networking de negócios (Bumble Bizz) e amizades (Bumble BFF). O modelo de lucro baseia-se em assinaturas e compras na app, vendendo uma sensação de controlo sobre as relações. A marca é vista como central para a empresa, ligada ao "empowerment" feminino. A Bumble implementa rigorosas "guardrails" comportamentais e moderação de conteúdo usando inteligência artificial e moderadores humanos, priorizando a segurança sobre a liberdade de expressão. A CEO reconhece que "a marca é melhor que o produto agora" mas visa tornar a Bumble como a Disney, uma marca que evoca um sentimento de poder e ordem.
- **Fortum (Finlândia):** Empresa que transforma lixo doméstico em energia, parte do esforço finlandês para uma economia circular e zero lixo.
- **Nolla (Helsinque):** Restaurante sem lixo, que composta restos de comida e usa embalagens reutilizáveis.
- **Swappie:** Empresa que recondiciona iPhones, contribuindo para a economia circular. Outros exemplos de negócios online listados nas sessões de aula para análise incluem You-Ship, ByHumankind, TinyTap, GoStudent, OlioApp, etc..

Exemplos de Questões de Avaliação

Parte I

1. O empreendedorismo pode ser definido como:
 a. Qualquer tentativa de criação de um novo negócio.
 b. A criação ou expansão de negócios que são inovadores.
 c. A criação ou expansão de negócios que nascem a partir de oportunidades identificadas.
 d. Todas as anteriores.

2. Alguns dos efeitos negativos do empreendedorismo são:
 a. Desenvolver a capacidade do indivíduo de transformar ideias em ação.
 b. Influenciar o papel das pessoas na sociedade e na economia.
 c. Permitir a criação/abertura de novos mercados.
 d. Nenhuma das anteriores.

3. Os empreendedores caracterizam-se por serem pessoas:
 a. Com formação em Gestão.
 b. Capazes de "inventar" a roda.
 c. Apaixonadas pelo negócio.
 d. Todas as anteriores.

4. De acordo com McClelland, as pessoas n-achievement têm necessidade de:
 a. Liderar e ser influentes.
 b. Interagir com outras pessoas.
 c. Aumentar o seu prestígio.
 d. Ter *feedback* relativamente ao trabalho realizado.

5. Para se ser empreendedor é importante:
 a. Ter uma grande quantia de dinheiro para começar.
 b. Ter uma grande ideia para começar.
 c. Gostar de arriscar.
 d. Estar muito preocupado com o bem/serviço que se pretende desenvolver.

6. Para identificar oportunidades de negócio podemos:
 a. Realizar um *focus group*.
 b. Organizar uma sessão de *brainstorming*.
 c. Procurar lacunas de mercado.
 d. Nenhuma das anteriores.

7. Para identificar oportunidades de negócio também podemos:

- a. Identificar problemas e propor soluções para o(s) mesmos.
- b. Observar a forma como os **(mercados evoluem...?)**.
- c. Ter em atenção a evolução tecnológica.
- d. Todas as anteriores.

8. As ideias podem ter origem:

- a. Numa sessão de *brainstorming*.
- b. Num *focus group*.
- c. Em algo desejado pela própria pessoa.
- d. Todas as anteriores.

9. A análise de viabilidade é um processo que pretende determinar:

- a. Se o plano de negócios é possível.
- b. Se a ideia tem "interesse".
- c. Se o empreendedor tem muitos conhecimentos de gestão.
- d. Todas as anteriores.

10. O processo eUrope engloba:

- a. A atratividade da indústria e a procura do mercado-alvo.
- b. A desejabilidade do bem/serviço e a capacidade de gestão.
- c. O espírito e os recursos.
- d. Todas as anteriores.

11. O *traditional retailer* é um tipo de modelo de negócio standard, e como exemplo de empresa que usa este modelo temos:

- a. A Amazon.
- b. O Facebook.
- c. O Google.
- d. Nenhuma das anteriores.

12. O *design thinking* é uma metodologia adequada para:

- a. Ter novas ideias de negócio.
- b. Desenvolver um projeto centrado nas pessoas.
- c. Identificar oportunidades de negócio.
- d. Todas as anteriores.

13. Uma universidade empreendedora é caracterizada por:

- a. Ter um foco nos professores que pretendem estudar questões práticas.
- b. Ter um foco nos estudantes que pretendem estudar questões práticas.
- c. Ter um foco nos investigadores que pretendem estudar questões práticas.
- d. Nenhuma das anteriores.

14. Uma inovação arquitetural ocorre quando:

- a. São criados novos mercados e novas competências de tecnologia/produção.
- b. São criados novos mercados e reforçadas as competências existentes de tecnologia.
- c. São reforçadas as ligações de mercado e as competências de tecnologia existentes.
- d. São reforçadas as ligações de mercado e criadas novas competências de tecnologia.

De acordo com o "Mapa de descontinuidade de Albernathy & Clark"

15. A diferenciação natural pode ser promovida de diversas formas, nomeadamente através:

- a. De uma estratégia com base na adição de serviços adicionais e na realização de publicidade.
- b. Da marca, das diferenças entre comunidades e preferências dos consumidores no mercado, localização do ponto de venda e do desconhecimento do consumidor das características do produto.
- c. Da diferenciação do produto, tendo em conta os níveis de qualidade.
- d. Nenhuma das opções.

16. De acordo com McClelland, a pessoa *n-power* tem necessidade de:

- a. Ter *feedback* relativamente ao trabalho realizado.
- b. Liderar e que as suas ideias prevaleçam.
- c. Relações de amizade e interação com os outros.
- d. Interagir com outras pessoas.

17. A análise de viabilidade do bem/serviço engloba:

- a. A atratividade geral da proposta.
- b. Nenhuma das opções.
- c. A atratividade do mercado-alvo.
- d. A atratividade da indústria.

18. Entre as componentes da cultura empreendedora que geram uma atitude favorável ao empreendedorismo, identificam-se as seguintes:

- a. Ter imagens de negócios bem sucedidos, oportunidade de praticar os comportamentos empreendedores e ter uma rede de contactos eficaz.
- b. Formação académica sólida, participação em atividades sócio-recreativas, desejo de enriquecer rapidamente e ter medo de falhar.
- c. Não ter medo de falhar e ter uma atitude amante do risco, dispor dos recursos financeiros necessários e ter uma rede de contactos eficaz.
- d. Nenhuma das opções.

19. Os modelos de negócio classificados como disruptivos podem ser:
- a. Nenhuma das opções.
 - b. *Razor and blades disruptions.*
 - c. *Franchise disruptions.*
 - d. *Bricks and clicks disruptions.*
20. De acordo com os autores Barringer e Ireland, uma das características dos empreendedores de sucesso é:
- a. A capacidade para fazer por iniciativa própria.
 - b. A paixão pelo negócio.
 - c. A capacidade para adaptar-se a novos ambientes.
 - d. A capacidade de comunicação (oral e escrita).
21. De acordo com o Professor McClelland, um empreendedor é uma pessoa:
- a. *N-achievement.*
 - b. *N-affiliation.*
 - c. *N-manager.*
 - d. *N-power.*
22. A metodologia do *design thinking* é especialmente adequada para:
- a. Desenvolver tendências de negócio.
 - b. Desenvolver ideias de negócio centradas nas pessoas.
 - c. Desenvolver oportunidades de negócio.
 - d. Nenhuma das opções.
23. Para identificar oportunidades de negócio podemos:
- a. Organizar uma sessão de *brainstorming*.
 - b. Todas as opções.
 - c. Realizar um *focus group*.
 - d. Ter em atenção a evolução tecnológica.
24. Nos testes que Miner realizou, com uma amostra de empreendedores, concluiu que o verdadeiro empreendedor é o:
- a. Nenhuma das opções.
 - b. *Real Manager.*
 - c. *Expert Idea Generator.*
 - d. *Empathic Super-salesperson.*

Correta: Personal Achiever

25. De acordo com o Professor Soumodip Sarkar, o empreendedorismo pode ser definido como:

- a. Um processo que envolve muita educação, com especial ênfase para formação em Gestão.
- b. O processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.
- c. Um processo que envolve o investimento de uma elevada quantia de dinheiro.
- d. Nenhuma das opções.

26. Um *business pitch* é especialmente recomendado para:

- a. Apresentar uma ideia de negócio a potenciais investidores, focado em aspectos como o problema e a solução.
- b. Todas as opções.
- c. Apresentar uma ideia de negócio a potenciais colaboradores, focado em aspectos como as fontes de financiamento.
- d. Apresentar uma ideia de negócio a potenciais fornecedores, focando em aspectos como as fontes de financiamento.

27. O que são inovações sustentáveis?

- a. São inovações radicais que são desenvolvidas pelas empresas incumbentes para alcançar patamares de mercado que habitualmente não satisfazem.
- b. São inovações desenvolvidas pelos empresas incumbentes que rompem com o passado, quer em termos do desempenho dos produtos, quer em termos das ligações de mercado.
- c. Nenhuma das opções.
- d. São inovações incrementais que a empresa incumbente que lidera o mercado lança regularmente, para manter o seu posicionamento e os seus clientes satisfeitos.

28. Alguns dos efeitos negativos do empreendedorismo são:

- a. Desenvolver a capacidade do indivíduo de transformar ideias em ação.
- b. Nenhuma das opções.
- c. Influenciar o papel das pessoas na sociedade e na economia.
- d. Permitir a criação/abertura de *start-ups*.

29. A análise de viabilidade da indústria e do mercado-alvo engloba:

- a. A atratividade do mercado-alvo.
- b. Nenhuma das opções.
- c. A procura do bem/serviço.
- d. A disponibilidade e/ou acesso aos recursos materiais.

30. A análise de viabilidade é um processo que pretende:

- a. Determinar se a ideia é viável e tem interesse.
- b. Todas as opções.
- c. Determinar se a oportunidade é viável e tem interesse.
- d. Determinar se a oportunidade é viável e tem sustentabilidade.

31. O projeto *Junior Achievement - Young Enterprise* tem tido um papel importante na disseminação do empreendedorismo através:

- a. Nenhuma das opções.
- b. De uma formação teórica intensiva em colaboração com as escolas secundárias, sendo alguns países a única forma de os jovens concluírem os seus estudos.
- c. De processos de aprendizagem de práticas de gestão aplicadas em pequenos negócios, micro-empresas e empresas virtuais.
- d. Da atribuição de financiamentos adequados e de apoio logístico necessários à criação de novos empreendedores.

32. Para se ser empreendedor é importante:

- a. Gostar de arriscar.
- b. Ser capaz de "inventar" a roda.
- c. Ser apaixonado pelo negócio/ideia.
- d. Ter formação em Gestão.

33. O *traditional retailer* é um tipo de modelo de negócio *standard*, e como exemplo de empresa que usa este modelo temos:

- a. Nenhuma das opções.
- b. A Apple.
- c. A Amazon.
- d. O Twitter.

34. O Professor Soumodip Sarkar identifica o processo empreendedor como o processo *eUrope*, o qual é um processo...

- a. Não linear, que engloba entre outros fatores, as políticas sociais e as políticas de desenvolvimento tecnológico.
- b. Nenhuma das opções.
- c. Não linear, que engloba entre outros fatores, as políticas económicas e as políticas de inovação.
- d. Não linear, que engloba entre outros fatores, o plano e as oportunidades.

35. De acordo com a matriz do empreendedor de Timmons, um indivíduo com grandes capacidades de inovação e grandes capacidades de gestão é:
- a. Nenhuma das opções.
 - b. Empreendedor.
 - c. Gestor.
 - d. Promotor.
36. A análise de viabilidade financeira engloba:
- a. A atratividade do mercado-alvo.
 - b. Nenhuma das opções.
 - c. A desejabilidade do bem/serviço.
 - d. O investimento inicial.
37. Os empreendedores podem começar com um estímulo interno, ou seja:
- a. O empreendedor já conhece um problema ou uma lacuna e, por isso mesmo, decide avançar com um negócio para a sua resolução.
 - b. O empreendedor decide avançar com um negócio, mas como não sabe o que fazer, recorre à metodologia do *design thinking* para perceber que negócio deve criar.
 - c. O empreendedor decide avançar com um negócio, mas como não sabe o que fazer, procura e identifica uma oportunidade para criar o negócio.
 - d. Nenhuma das opções.
38. No espaço dos arquétipos, que integra o modelo integrado desenvolvido pelo Professor Soumodip Sarkar para descrever o comportamento de um produto/empresa, um urso representa:
- a. Um alto grau de pressão competitiva e um baixo nível de diferenciação/inovação.
 - b. Um baixo grau de pressão competitiva e um baixo nível de diferenciação/inovação.
 - c. Um baixo grau de pressão competitiva e um alto nível de diferenciação/inovação.
 - d. Um alto grau de pressão competitiva e um alto nível de diferenciação/inovação.
39. A inovação é um processo caro que não pode ser deixado ao acaso, tem de ser planeado, por isso:
- a. Deve ser um processo muito estruturado para evitar que ocorram desvios em relação ao que foi planeado.
 - b. Deve ter alguma flexibilidade, de modo a dar espaço para a experimentação e para poderem ocorrer fenómenos de *serendipity*.
 - c. Nenhuma das opções.
 - d. Deve ser um processo muito estruturado, que deve minimizar os processos de experimentação e não admitir erros, dados que estes aspetos só contribuem para aumentar os custos de um processo já de si oneroso.

40. A observação de tendências é uma forma de:

- a. Melhorar as ideias de negócio
- b. Nenhuma das opções.
- c. Identificar oportunidades de negócio.
- d. Resolução de problemas centrada nas pessoas.

41. A análise de viabilidade organizacional engloba:

- a. Todas as opções.
- b. A atratividade do mercado-alvo.
- c. A desejabilidade do bem/serviço.
- d. A disponibilidade e o acesso aos recursos.

42. O Global Entrepreneurship Monitor define o empreendedorismo como:

- a. Um processo que envolve o investimento de uma elevada quantia de dinheiro.
- b. O processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.
- c. Um processo que envolve o desenvolvimento de uma ideia com um elevado grau de risco/incerteza.
- d. Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio já existente.

43. Numa economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver novos produtos e novos serviços para garantirem os seus resultados, dado que numa economia global o sucesso é conseguido com base em vantagens competitivas alcançadas através:

- a. De um maior e melhor acesso ao conhecimento científico e à tecnologia.
- b. De um maior e melhor acesso a recursos financeiros.
- c. Todas as opções.
- d. Do acesso livre à infraestrutura física e a boas políticas de fomento ao investimento.

44. As novas ideias de negócio podem ter origem:

- a. Numa análise de viabilidade financeira.
- b. Nenhuma das opções.
- c. Numa sessão de *design thinking*.
- d. Em algo desejado pela própria pessoa.

Parte II

1. Porque é que nos últimos anos, em Portugal, e não só, se tem "falado" tanto de empreendedorismo? (3 valores)

Nos últimos anos, o empreendedorismo tem sido amplamente discutido devido a um contexto de constante mudança global, impulsionado pela tecnologia, internet e automação. É reconhecido como uma competência fundamental pelo Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2005), essencial para transformar ideias em ação. A Comissão Europeia (2008) destacou a importância de estimular o espírito empreendedor e promover uma cultura favorável a startups. Inquéritos de 2012 demonstraram o impacto positivo da educação empreendedora na empregabilidade e no papel dos jovens na sociedade e economia. O surgimento de empresas "unicórnio" como Uber e Airbnb também exemplifica este cenário.