



# Empreendedorismo e novos negócios

## RESULTADOS:

1. Identificar e desenvolver novos negócios com base em oportunidades de mercado;
  2. Criar e explorar ideias inovadoras;
  3. Transformar oportunidades de mercado em projetos de negócio validados pelo mercado;
  4. Compreender a aplicação de ferramentas e conceitos de empreendedorismo no desenvolvimento de negócios viáveis e sustentáveis.
- 

Como meio para gerar riqueza, desenvolvimento económico e social, e emprego, os governos e agências de diferentes naturezas desenvolvem esforços para a promoção do empreendedorismo e o desenvolvimento generalizado de uma “cultura” empreendedora na sociedade.

Atualmente existem vários desafios como por exemplo:

- Processo de globalização e internacionalização das empresas (abertura de mercados, concorrência de produção mais barata, entrada de empresas estrangeiras, cadeias de valor com escala mundial, mobilidade do capital humano);
- Difusão tecnológica (aumento da tecnologia);
- Mudança comportamental dos consumidores o que leva tanto a um fracasso dos projetos empresariais como a uma possível adaptação e aproveitamento de novas oportunidades.

A cultura empreendedora induz comportamentos favoráveis à inovação.

Há uma convicção que maiores níveis de empreendedorismo acompanham maior desenvolvimento económico.

## Qual a relação do empreendedorismo com a inovação?

Investir em projetos de sucesso e que realmente farão diferença na sociedade, deve ser o objetivo de toda pessoa que deseja empreender. Um empreendedor de sucesso deve buscar formas de inovar, de criar soluções e transformar a área que está investindo. Para isso, é fundamental que essa pessoa consiga analisar as oportunidades que o mercado oferece. Tanto em dores que ainda não são atendidas completamente, quanto em tecnologias que podem ser agrupadas para a criação de uma solução eficiente. (“Entenda a relação entre empreendedorismo e inovação - Liga Blog”) Portanto, podemos dizer que empreendedorismo e inovação caminham juntos no sentido de representarem os dois pilares para a criação de um novo negócio e para a sobrevivência de empresas que já estão no mercado.

Os países diferem marcadamente quanto ao nível do empreendedorismo e são vários os fatores que determinam ou influenciam a atividade empreendedora. Os fatores que determinam o empreendedorismo variam entre países, mas podem ser identificados 9 pilares tidos como fundamentais na construção de um ecossistema empreendedor:

1. Acesso ao financiamento
2. Políticas Públicas
3. Programas públicos de empreendedorismo
4. Ensino de empreendedorismo
5. Transferência de inovação
6. Infraestruturas comerciais e profissionais
7. Abertura do mercado
8. Infraestruturas físicas
9. Normas culturais

## Qual a evolução dos ecossistemas empreendedores?

O ecossistema empreendedor é um ambiente amigável para o surgimento de novas empresas. Ele é formado pelos mais diversos agentes do empreendedorismo sobre a influência dos mecanismos regulatórios ou características de mercado, buscando o desenvolvimento do negócio.

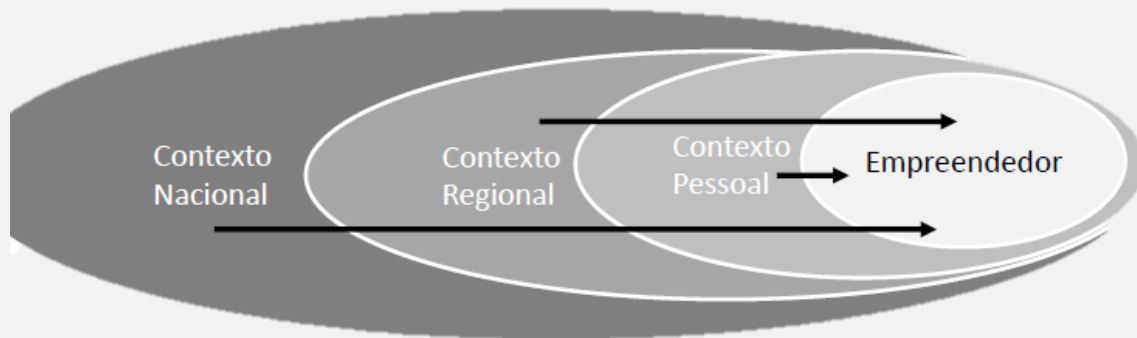
A interconexão é baseada em confiança, equilíbrio e dinamismo. Veja alguns agentes que possuem um papel recorrente e relevante:

- Empreendedor: maior poder de influência no ecossistema, viabiliza novos negócios para gerar desenvolvimento econômico, tecnológico e social;
- Investidores: permitem o acesso a capital para o crescimento do negócio;
- Aceleradoras: investimento nem sempre financeiro, oferecem mentoria para ajudar a direcionar e encontrar o mercado, além de buscar investidores;
- Incubadoras: normalmente vinculadas a universidades, acolhem empresas e oferecem espaço físico e capacitação;
- Universidades: capacitação aos empreendedores, além de ajudar no potencial tecnológico da região;
- Governo: impulsionam o ecossistema por meio de programas, políticas específicas ou apoio (financeiro, comunicação e visibilidade);
- Organizações setoriais: Federações da Indústria ou do comércio ajudam a criar e viabilizar programas de integração com outros ambientes econômicos;
- Comunidade: participa das ações e da cultura de empreendedorismo se beneficia em vários níveis, como opção de carreira.

A abertura de uma empresa em um ecossistema empreendedor não é garantia de sucesso, no entanto pode representar algumas vantagens na “missão”.

O ambiente cultural nacional (sistema de valores e normas) influencia muito as atitudes, preferências e comportamentos do empreendedor. Hofstede (1991)

identificou a distância ao poder, individualismo/coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade/feminilidade, orientação a longo prazo.



### Que características distinguem um empreendedor?

Não basta ter uma ideia de negócio e capital para investir. O sucesso de uma pequena empresa ou start-up depende muito do perfil do empresário. O empreendedor nato tem um conjunto de características indispensáveis.

1. Atitude face ao fracasso ou insucesso (capacidade de iniciativa, audacioso);
2. Capacidade de reagir a oportunidades (visionário, resiliente);
3. Atividade menos estruturada (flexibilidade, criatividade, inovador, divergente, capacidade crítica);
4. Independência, persistência e autoconfiança;
5. Orientação a objetivos, organização;
6. Capacidade de trabalho, energia e competências em relações humanas.

#### **ALGUNS MITOS...**

- O empreendedor nasce, não se faz.
  - São jogadores que assumem riscos excessivos.
  - Têm necessidade de protagonismo.
  - Trabalham muito.
  - Iniciam negócios de risco.
  - Apenas para ricos.
  - São motivados apenas pelo dinheiro.
  - Procuram o poder e o controlo sobre os outros.
  - Tudo o que o empreendedor precisa é de ter sorte.
-

Todas as empresas, incluindo as novas empresas, devem estar orientadas para satisfazer uma necessidade de mercado. A partir dessa necessidade é desenvolvida uma oferta de produto ou serviço adequada. Mas como detetar uma oportunidade e gerar uma ideia de negócio?

A oportunidade materializa-se num conjunto favorável de circunstâncias, na qual um certo produto ou serviço assume elevada probabilidade de sucesso, uma vez que não existe no mercado a 'solução' para tal necessidade específica.

### Que oportunidades identificam atualmente? O que está a criar a oportunidade que identificaram?

Uma oportunidade deve verificar quatro qualidades essenciais:

1. Ser atrativa (mercado suficiente para ser rentável);
2. Ser durável (viável para a criação da empresa);
3. Estar disponível no momento e local certos (condição de garantia para a exploração por parte da empresa);
4. Ser suportada num produto ou serviço que adicione valor (o os benefícios proporcionados induzem a compra e a preferência).

As evoluções, transformações, e tendências no ambiente externo – sociais, políticas, económicas, tecnológicas, demográficas, sejam estas locais, regionais, nacionais ou mundiais – são espaços a monitorizar para identificar oportunidades.

#### Ferramenta

#### PEST – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

##### Ambiente

##### político:

regulamentação,  
leis de proteção  
do ambiente,  
normas de  
qualidade,  
benefícios fiscais.

##### Ambiente

**económico:** custo  
de vida,  
rendimento,  
dívida,  
concentração de  
riqueza.

##### Ambiente

**social:** padrão de  
emprego,  
envelhecimento,  
entretenimento,  
comportamento das  
famílias,  
diversidade cultural.

##### Ambiente

##### tecnológica:

digitalização, acesso  
à tecnologia e  
internet,  
transportes e  
distribuição,  
comunicações.

Oportunidade e ideia de negócio e criatividade (processo de geração de algo novo). Capacidade de olhar para as mesmas coisas, as mesmas necessidades ou problemas que outras pessoas, mas de uma forma e ângulo diferente.

Métodos de geração de novas ideias:

- Brainstorming;
- Focus groups;
- Observação direta;
- Envolvimento em múltiplos ambientes.

Ainda que a criatividade permita ao empreendedor gerar novas ideias de negócio, uma vez que é fomentada pela abertura de pensamento, pelo contacto com pessoas diferentes, pela leitura e procura de informação, é necessário avaliar antes de avançar.

Tantas e tantas ideias promissoras. Mas as empresas continuam a falhar. Enquanto algumas empresas alcançam o estatuto de unicórnio, outras morrem ainda numa fase muito inicial.

Start-Up: Uma start-up é uma empresa ou projeto jovem, lançado por um grupo de empresários para criar, desenvolver e/ou validar um modelo económico escalável e repetível, tipicamente sob a forma de um produto inovador e modelo de negócio e/ou um novo segmento de mercado.

Scale-Up: A etapa seguinte na vida de uma empresa em fase de arranque é o estatuto de escala, depois de ter alcançado o esquivo ajuste do mercado de produtos e com tração reconhecível. É normalmente definida como uma empresa em fase de desenvolvimento, que está a aumentar o seu acesso ao mercado, receitas, e o seu número de empregados.

Unicórnios: Um termo utilizado na indústria do capital de risco para se adaptar a uma empresa privada em fase de arranque com uma avaliação de mais de 1 bilião dólares.

As causas mais comuns de “morte” de Start-Ups são: o produto não se integrar no mercado; fundadores errados; pouco dinheiro; estratégia errada; problemas com a lei; competição; e a má contratação.

Em Portugal existem neste momento 7 unicórnios:

- Farfetch a liderar o *ranking*, com uma capitalização bolsista na ordem dos 11,6 mil milhões de dólares
  - Talkdesk (com uma avaliação de 10 mil milhões de dólares)
  - Outsystems (9,5 mil milhões de dólares)
  - Anchorage (3 mil milhões de dólares)
  - Sword Health (mais de 2 mil milhões de dólares)
  - Feedzai (1,5 mil milhões de dólares)
  - Remote (mil milhões de dólares)
- 

De acordo com a fórmula de décadas, você escreve um plano de negócios, apresenta-o aos investidores, monta uma equipe, apresenta um produto e começa a vender o máximo que puder. E em algum lugar nessa sequência de eventos, você provavelmente sofrerá um revés fatal. As probabilidades não estão com você: como mostra uma nova pesquisa de Shikhar Ghosh, da Harvard Business School, 75% de todas as start-ups falham.

Mas recentemente surgiu uma importante força de compensação, que pode tornar o processo de abertura de uma empresa menos arriscado. É uma metodologia chamada de “lean start-up” e favorece a experimentação sobre o planejamento elaborado, o feedback do cliente sobre a intuição e o design iterativo sobre o desenvolvimento tradicional de “grande projeto inicial”.



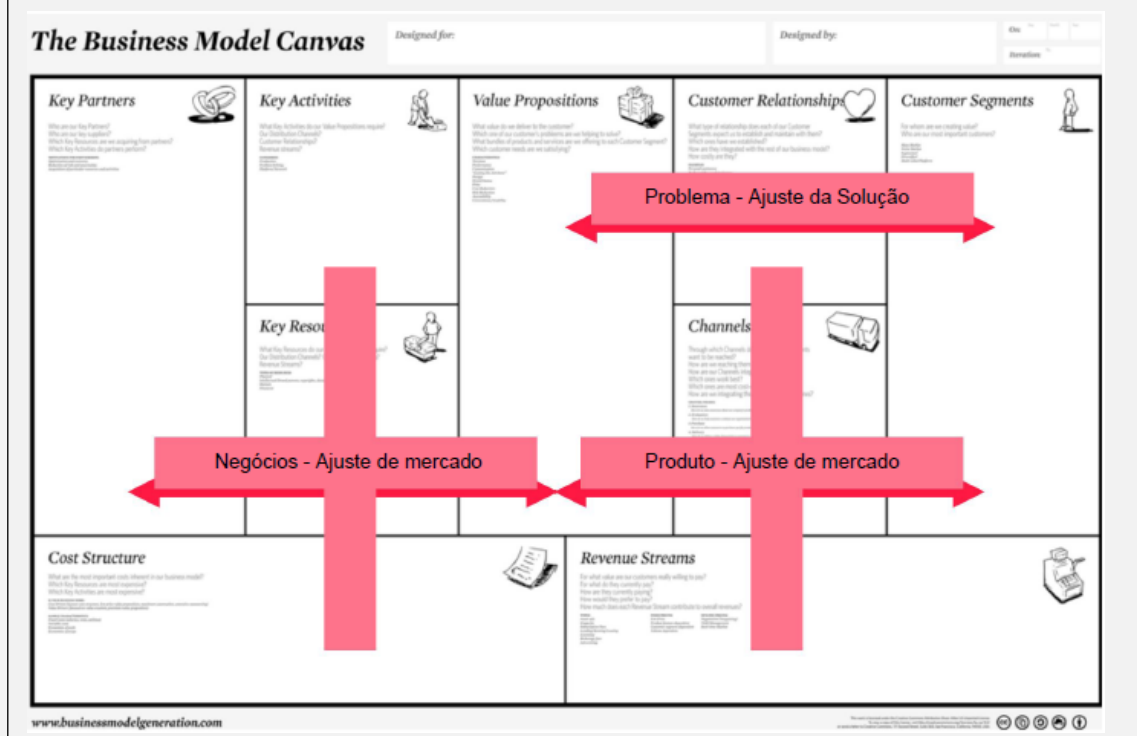
Os empreendedores devem entender o que estão tentando realizar com seu novo empreendimento e como pretendem executar esses objetivos. Eles devem ter uma visão clara para o desenvolvimento de longo prazo que pode ser reduzida a uma declaração de missão que capture a intenção e os objetivos do empreendedor.

Compreender os clientes pretendidos, as suas necessidades e como essas necessidades serão atendidas pelo empreendimento é vital para o desenvolvimento do modelo de negócios. Um modelo de negócios descreve o relacionamento entre os clientes de um empreendimento, a proposta de valor, os recursos diferenciadores, o escopo, o design da organização e o modelo de lucro.

### FERRAMENTAS Lean StartUp:

- The Business Model Canvas: para anotar todas as hipóteses sobre um novo negócio;

Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, fornece e obtém valor.



- Customer Development: um processo para testar essas hipóteses fora do edifício;



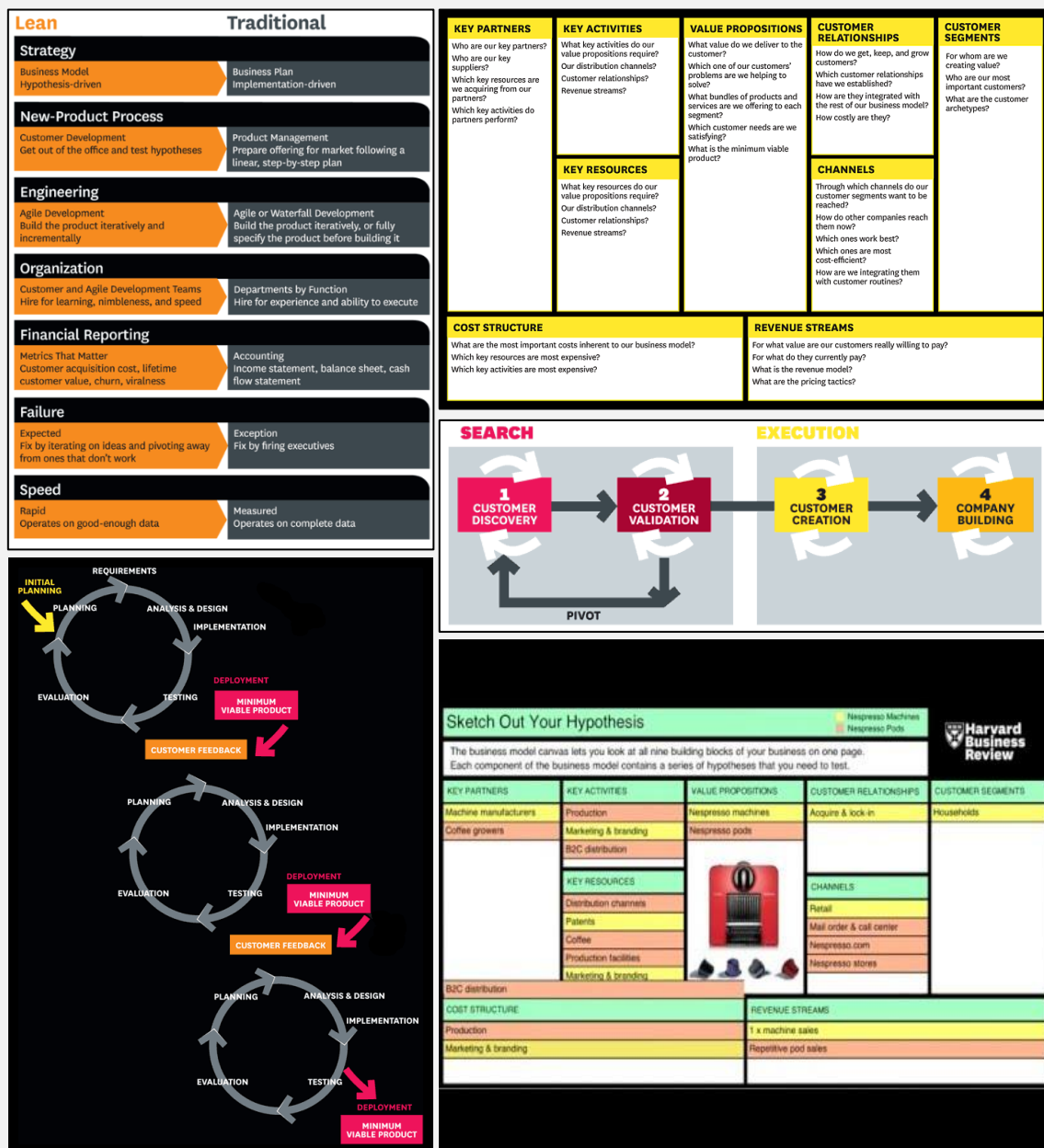
- Agile Engineering: para construir rapidamente produtos mínimos viáveis para testar o ajuste do produto/mercado.

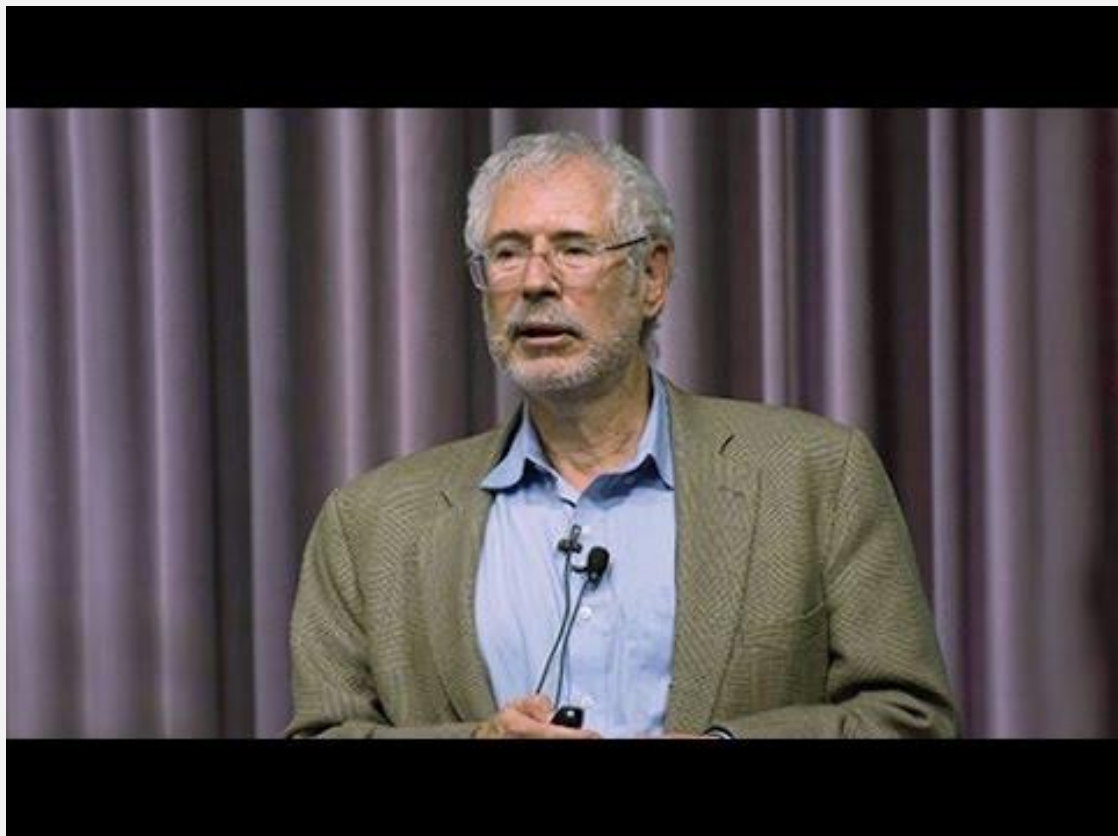
Descobrir um problema que sua ideia resolverá é fácil, encontrar uma solução que as pessoas desejam é o que você precisa validar.

Produtos Mínimos Viáveis (Minimal Viable Products - MVP) - Problema de Teste e Solução de Teste

É a forma mais mínima de um produto completo (com recursos-chave) que atrairá um cliente. Isso permite que você aprenda como seus clientes-alvo podem reagir ao seu produto, antes de desperdiçar uma tonelada de dinheiro construindo algo que eles não querem. Lançar um MVP é uma forma de validar que a solução que você está construindo é a solução que as pessoas querem comprar. Valida que efetivamente as pessoas vão comprá-lo.

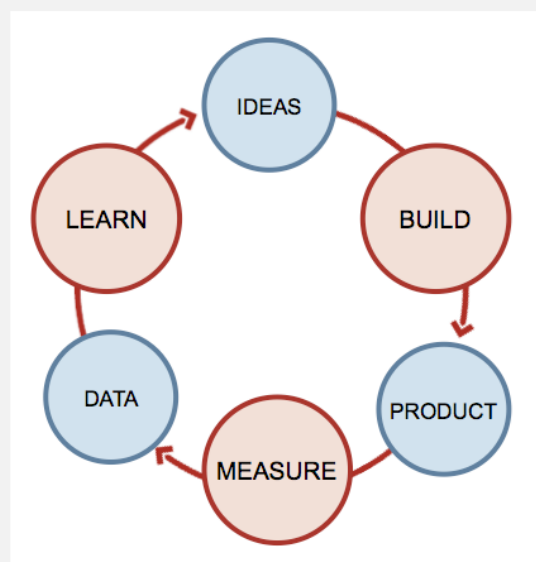
## Anexos





**“Every activity that does not contribute to learning about customers is a form of waste.” -Eric Ries**

Sketch out the hypotheses  
Business Model canvas  
Listen to Customers  
Customer Development  
Quick Responsive Development  
Agile (minimum viable product)



### **Inovação do modelo de negócio - padrões**

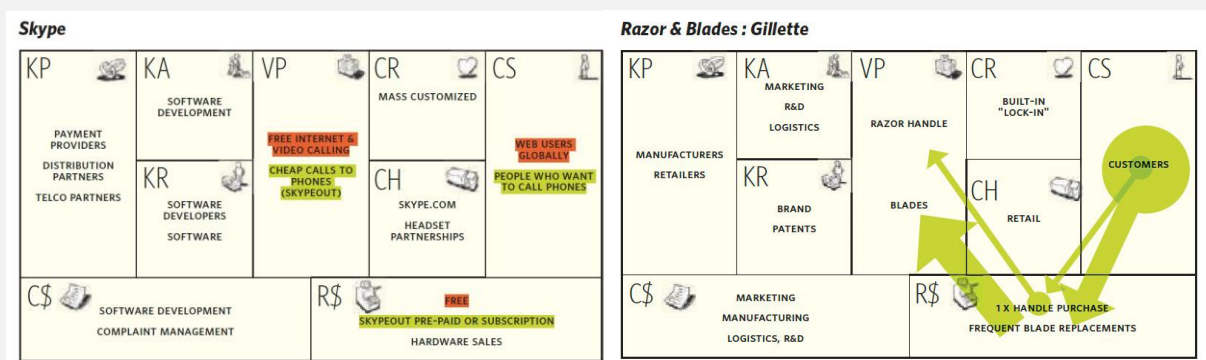
Muitas startups e empresas estabelecidas estão tentando competir em tecnologia, produtos, serviços e preços superiores. Eles estão presos em uma corrida de ratos. No entanto, as empresas mais bem-sucedidas do mundo competem em modelos

de negócios superiores. Esses modelos de negócios se baseiam em padrões, ou seja, configurações repetíveis de diferentes blocos de construção do modelo de negócios para fortalecer o modelo de negócios geral de uma organização. Esta é a fórmula secreta por trás de seu sucesso. Compreender esses padrões ajuda empreendedores e líderes empresariais a criar negócios melhores e mais resilientes.

### **Padrões de Modelo de Negócios**

- “Isca e anzol” refere-se a um padrão de modelo de negócios caracterizado por uma oferta inicial atraente, barata ou gratuita que incentiva a continuidade de compras futuras de produtos ou serviços relacionados. Exemplos: Gilletes, Nespresso, ...
- O “modelo Freemium” oferece uma versão reduzida do produto ou serviço gratuitamente com a intenção de mover o cliente para a versão premium. Freemium significa modelos de negócios, principalmente baseados na Web, que combinam serviços básicos gratuitos com serviços premium pagos. O modelo freemium é caracterizado por uma grande base de usuários que se beneficia de uma oferta gratuita e sem compromisso. A maioria desses usuários nunca se torna clientes pagantes; apenas uma pequena parte, geralmente menos de 10% de todos os usuários, assina os serviços premium pagos. Essa pequena base de usuários pagantes subsidia os usuários gratuitos. Isso é possível devido ao baixo custo marginal de servir usuários gratuitos adicionais. Em um modelo freemium, as principais métricas a serem observadas são (1) o custo médio de atendimento a um usuário gratuito e (2) as taxas nas quais os usuários gratuitos se convertem em clientes premium (pagantes). O modelo freemium é normalmente usado em negócios baseados em serviços. Exemplos são software como serviço (SaaS) ou aplicativos para telemóvel, Skype, ...

- Os mercados bilaterais (ou plataformas) são definidos como as plataformas que fornecem bens ou serviços a dois grupos distintos de clientes e que intermediam as transações entre esses grupos. Tais plataformas são de grande importância no mundo empresarial global de hoje e uma quantidade considerável de valor é criada por essas plataformas. O sucesso de inúmeras empresas no mundo dos negócios, incluindo, mas não se limitando a Google, eBay, Amazon, Microsoft, Apple, Sony PlayStation, Visa, Airbnb, deve-se principalmente às vantagens fornecidas pelas plataformas de dois lados.
- O “Modelo de Negócios Cauda Longa” funciona vendendo uma grande variedade de produtos de nicho, que individualmente vendem muito pouco, mas que no total geram alto volume de vendas. Os produtos tradicionais atingem um grande número de vendas no início, mas com custos iniciais muito elevados. Já os produtos de cauda longa permanecem no mercado por longos períodos, com baixos custos de distribuição e produção. Essa economia de cauda longa é facilitada pela internet, como mencionado acima, onde clientes e empresas podem se encontrar, não importa onde estejam fisicamente. Ele se concentra na venda de um grande número de itens exclusivos, produtos de nicho. Essas empresas não têm um best-seller superstar. Eles têm vários itens difíceis de encontrar, para diferentes nichos de consumidores. É preciso diminuir os custos de estoque e criar uma plataforma que disponibilize o conteúdo.



## Aula 6

A

Aa

A

A

---

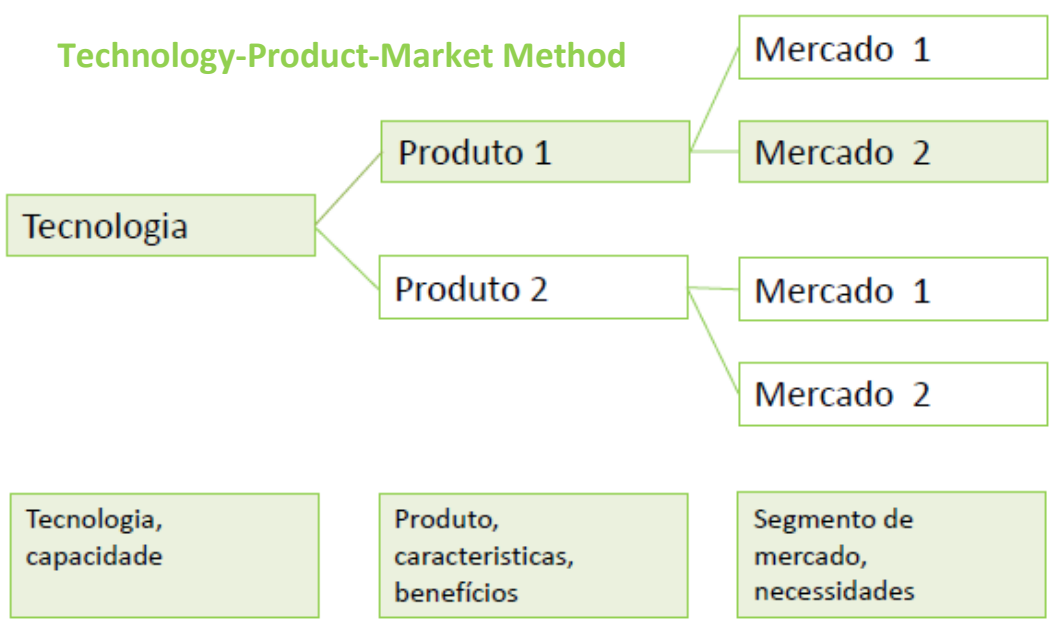
**Inovação = Invenção + Impacto Mercado**

o quê

quem

Qualquer produto/serviço é tão bom quanto a necessidade que satisfaz e o mercado que serve. Contudo, não são necessariamente, as melhores soluções tecnológicas que captam o interesse dos consumidores.

### Technology-Product-Market Method





## Risco de Mercado

Market Readiness Level: identifica o grau de maturidade de uma necessidade de mercado considerando que o objetivo é a sua comercialização junto de um grupo de consumidores.

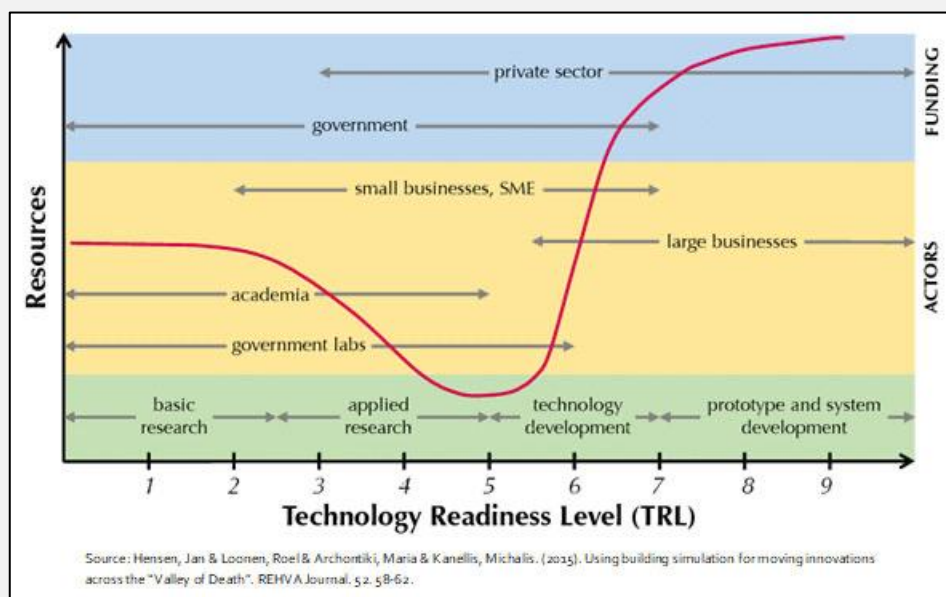
Problem/Solution Fit: “Does the problem exist? Can we solve it? Are we ‘improving’ or ‘creating new’?”

Product/market Fit: “Have we identified our target customer segment(s)?”

Market/Business Model Fit: “Do we understand the model for exploitation and sustainability?”

## Risco Tecnológico

Technology Readiness Level: identifica o grau de maturidade da tecnologia.



## Exemplo de tecnologias de hardware e sistema

Em tecnologias de hardware e sistemas, as atividades de pesquisa (TRL1-4) visam entregar componentes tecnológicos básicos que trabalhem juntos em um ambiente de baixa fidelidade. Atividades de desenvolvimento/prototipagem (TRL5-7) facilitam a transição para o comportamento esperado do produto futuro

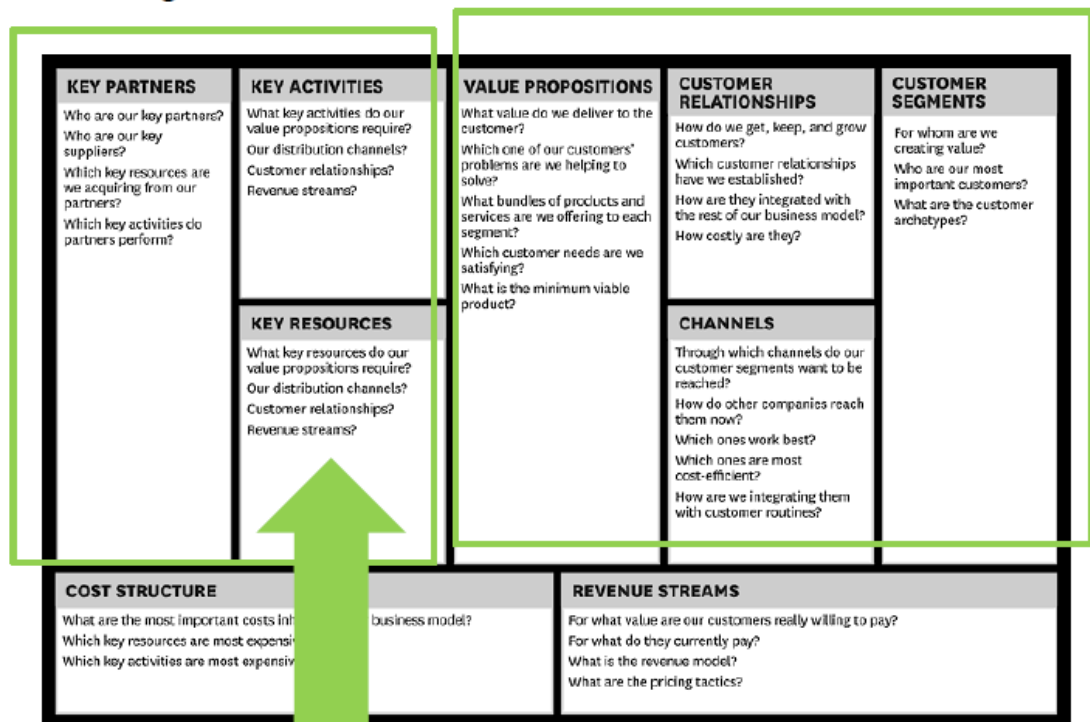


em ambiente realista. Finalmente, as atividades de inovação (TRL8-9) combinam as configurações de produção com o produto totalmente funcional desejado.

- + TRL1 Define basic properties
- + TRL2 Analytical study
- + TRL3 Proof of concept
- + TRL4 Pre-prototype
- + TRL5 Pre-prototype tested in lab
- + TRL6 Prototype tested in relevant environment
- + TRL7 Approved prototype
- + TRL8 Pre-serial manufacturing
- + TRL9 Product on market

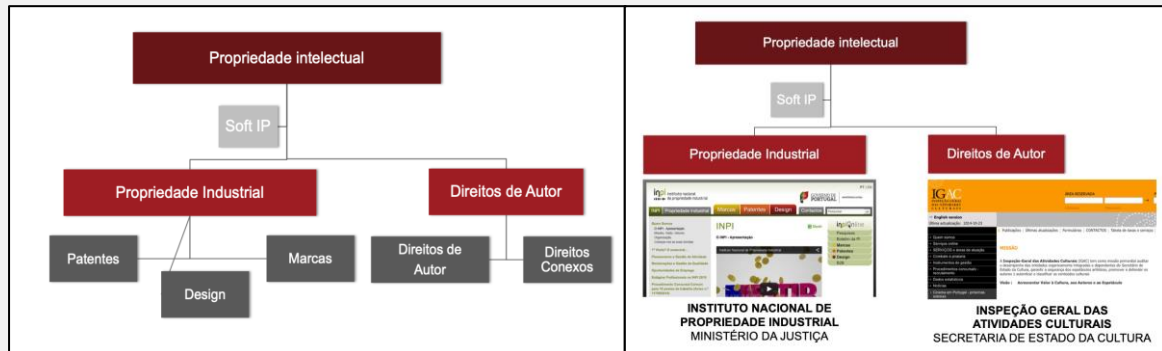
## THE FRAMEWORK – BUSINESS MODEL CANVAS

### Tecnologia e Mercado



Muitos projetos empreendedores baseiam a sua ideia de negócio numa inovação de produto/serviço ou processo que desenvolveram. Nestes casos, proteger a inovação – ou a propriedade intelectual que a inovação incorpora – é crucial para evitar que os concorrentes imitem. Por isso, as empresas necessitam de uma

estratégia associada ao mercado e à tecnologia. No horizonte de uma start-up, o roadmap tecnológico é sempre mais curto do que em empresas mais maduras. Aliás, muitas vezes não se focam em datas, mas em eventos exploratórios/confirmatórios.



## PROPRIEDADE INDUSTRIAL?

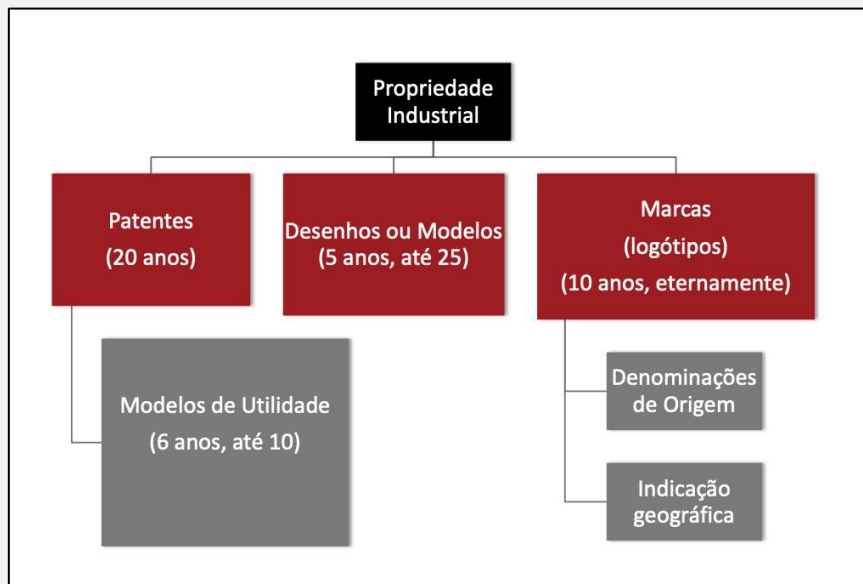
Este direito permite assegurar o monopólio ou o uso exclusivo sobre uma **determinada invenção**, uma **criação estética** (design) ou um **sinal** usado para distinguir produtos e empresas no mercado.

A propriedade industrial desempenha a função de garantir a lealdade da concorrência, pela atribuição de direitos privados sobre os diversos processos técnicos de produção e desenvolvimento de riqueza.



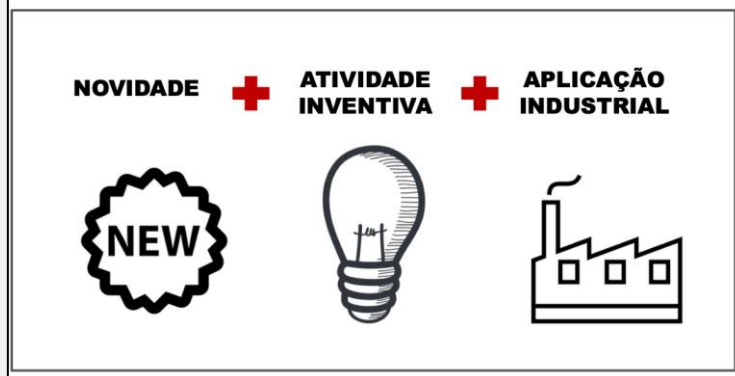
## PROPRIEDADE INDUSTRIAL

- Contrato entre a sociedade e os inventores;
- Encoraja o aparecimento de novas ideias;
- Encoraja a procura de benefícios para a sociedade;
- Providencia incentivos para os inventores;
- Protege os direitos de várias inovações.



## PROPRIEDADE INDUSTRIAL

### REQUISITOS DE PATENTEABILIDADE



## PROPRIEDADE INDUSTRIAL

### VIAS DE PROTEÇÃO

#### VIA NACIONAL

Os pedidos são efetuados junto dos offices nacionais (PT = INPI)

(Mercado nacional)

#### VIA EUROPEIA

**1 pedido, 1 língua**  
Os pedidos podem dar entrada: nos offices nacionais ou no EPO. O EPO concede a patente tendo em conta os efeitos como uma patente nacional em países designados (máx. 38).  
**Pode ser validada em todos ou apenas em alguns países.**

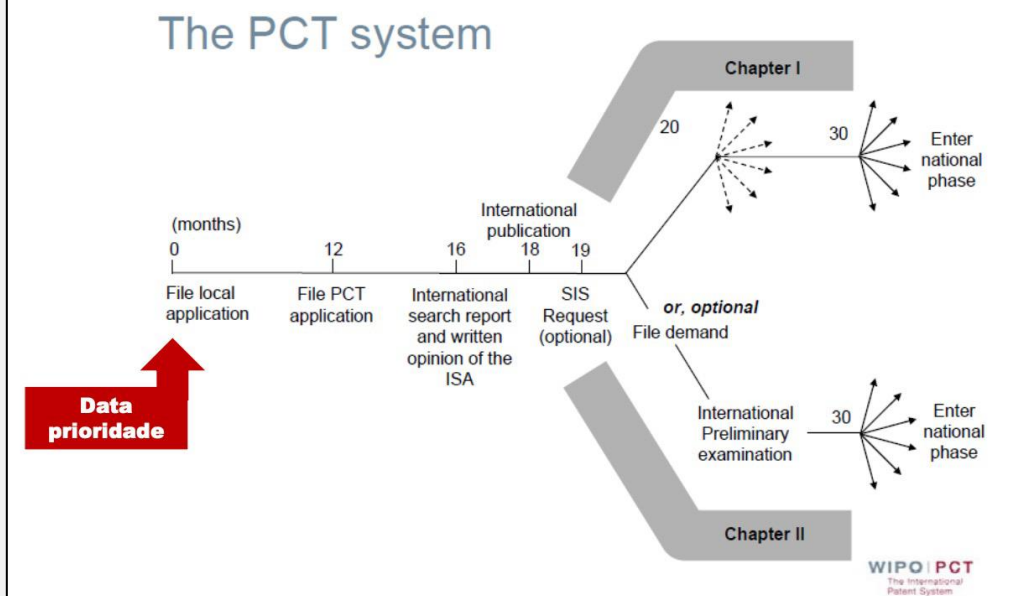
(Mercado europeu)

#### VIA INTERNACIONAL

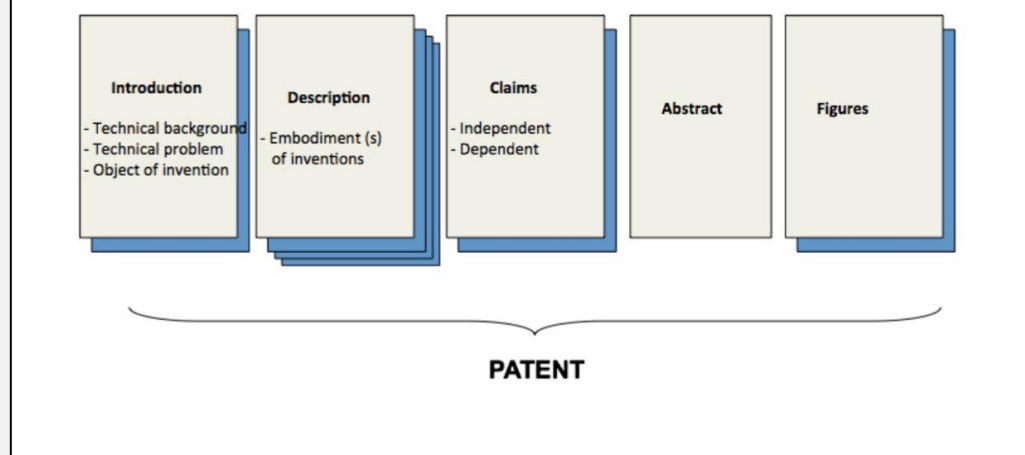
Ao submeter um pedido internacional (PCT) a proteção pode ser obtida em cada um dos países designados).  
Os pedidos podem ser submetidos nos offices nacionais, no EPO ou no Wipo.

(Mercado mundial)

## PROPRIEDADE INDUSTRIAL WORKFLOW DE PROTEÇÃO INT



## PROPRIEDADE INDUSTRIAL ESTRUTURA PATENTE



### A ligação entre a PI (Propriedade Industrial) e o Financiamento

- Financiamento Pré-Semente: Fundadores, amigos, familiares.

- Financiamento Semente: Business Angels (de 10.000 euros a 2M€. Empresas avaliadas entre 3 e 6M€.
- Financiamento Série A: Habitualmente, as rondas da Série A angariam aproximadamente \$2 milhões a \$15 milhões, mas este número aumentou em média devido a valorizações da indústria high-tech, ou unicórnios. Em 2021, o financiamento mediano da Série A foi de \$10 milhões. As empresas que passam por rondas de financiamento da Série A são frequentemente avaliadas em até \$24 milhões. Investidores procuram antes empresas com grandes ideias, assim como uma estratégia forte para transformar essa ideia num negócio de sucesso e lucrativo.
- Financiamento Série B: As rondas da Série B visam levar as empresas para o próximo nível, passando a fase de desenvolvimento. As empresas que se submetem a uma ronda de financiamento da Série B estão consolidadas, e as suas avaliações têm tendência para refletir isso; a maioria das empresas da Série B têm avaliações entre cerca de \$30 milhões e \$60 milhões. Em 2021, a avaliação mediana pré-dinheiro das empresas da Série B era de \$40 milhões.
- Financiamento Série C: As empresas que atingem as sessões de financiamento da Série C são já um sucesso. Se esta empresa atingir uma ronda de financiamento da Série C, é provável que tenha tido um sucesso inédito na venda dos seus produtos nos Estados Unidos. Em 2021, a avaliação mediana pré-dinheiro das empresas da Série C era de cerca de \$68 milhões.