

José Moleiro Martins

À Descoberta do Novo

Empreendedorismo & Intra-empreendedorismo



EDIÇÕES SÍLABO

«Porque é que todos os empregados e os operários que vão nos comboios têm um ar tão triste e cansado? Eu digo-lhe: é porque sabem que o comboio vai na direção certa; é porque sabem que há de chegar ao sítio para onde compraram o bilhete.»

G. K. Chesterton

À Descoberta do Novo

Empreendedorismo &
Intra-empreendedorismo

JOSÉ MOLEIRO MARTINS



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: À Descoberta do Novo – Empreendedorismo & Intra-empreendedorismo

Autor: José Moleiro Martins

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, fevereiro de 2017.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas. Lda

Depósito Legal: 421815/17

ISBN: 978-972-618-879-7

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

PREFÁCIO

O conhecido não traz nada de novo, mas o desconhecido sim	9
Breve panorama do livro	12

Capítulo 1

Variantes contextuais do empreendedorismo

1.1. Empreendedorismo	19
1.2. Intra-empreendedorismo	29
1.3. Similaridades e diferenças entre empreendedorismo e intra-empreendedorismo	31
1.4. Empreendedorismo social	34
1.5. Súmula	35

Capítulo 2

Cultura organizacional de inovação

2.1. Enquadramento organizacional da cultura	39
2.2. O que é a cultura da empresa?	39
2.3. Cultura de inovação	43
2.4. Súmula	49

Capítulo 3

Intra-empendedorismo

3.1. O intra-empendedorismo como um imperativo competitivo das organizações	55
3.2. Fatores facilitadores do empendedorismo nas organizações	56
3.3. Estímulo da criatividade e da inovação organizacionais	57
3.4. Fomento da cultura organizacional empendedora	59
3.5. Súmula	66

Capítulo 4

Empendedorismo

4.1. O empreendedor: O que é? Características. Tipos	71
4.2. Fatores potenciadores do empendedorismo	79
4.3. Definição do modelo de negócio	85
4.4. Súmula	90

Capítulo 5

O processo empendedor

5.1. Identificação da oportunidade de negócio	95
5.2. Definição do conceito de negócio	96
5.3. Avaliação dos recursos necessários	96
5.4. Aquisição dos recursos necessários	97
5.5. Implementação e gestão do conceito de negócio	97
5.6. Registo e direito de propriedade	98
5.7. Fatores críticos na avaliação do negócio	102
5.8. Fases do negócio novo	104
5.9. Análise de mercado	107

5.10. Resultados do projeto	112
5.11. Súmula	113

Capítulo 6

Incubação de negócios novos

6.1. Definição e importância das incubadoras	117
6.2. Instrumentos de desenvolvimento económico	121
6.3. A Educação no desenvolvimento do empreendedorismo	123
6.4. Súmula	124

Capítulo 7

Plano de negócios

7.1. O que é um plano de negócios?	129
7.2. Benefícios de um plano de negócios	129
7.3. Quem lê o plano de negócios?	131
7.4. Linhas orientadoras de realização a considerar	132
7.5. Elementos de um plano de negócios	134
7.6. Apresentação do plano de negócios: o <i>pitch</i>	142
7.7. Súmula	142

Capítulo 8

Conclusão

8.1. Empreendedor de oportunidade <i>versus</i> empreendedor por necessidade	147
8.2. Breve panorama do tecido empresarial português	148
8.3. Novos desafios concorrenciais no mercado global	150

WEBGRAFIA	153
-----------	-----

Prefácio

O conhecido não traz nada de novo, mas o desconhecido sim

Em tempos, os portugueses foram um povo de «conquistas» e de «descobertas». Tratou-se de um percurso iniciado no século XV. Mais recentemente, após a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) – atual União Europeia (UE) – os portugueses têm vindo a desenvolver uma fase nova na sua «história» de povo «empreendedor». Certamente que cada português se reconhecerá nesse «espírito empreendedor» iniciado com a conquista de Ceuta, em 1415.

Tendo presente a natureza humana, entendemos que ser «empreendedor» é ser inconformado. Esta «filosofia» pessoal perante a vida tem subjacente uma capacidade de organização metódica. Não obstante a organização e o método colidem com imensos espíritos empreendedores nos quais se incluem a crítica fácil ou a dialética do «discurso inoperante». Trata-se de uma prática presente, por exemplo, no exercício de funções públicas de natureza «política».

Atualmente, face às exigências de domínio de «competências» técnicas necessárias para empreender e gerir um «negócio sustentável», a Educação tem vindo a assumir um papel estrutural na conceptualização e na implementação de «conceitos de negócio» competitivos no «mercado global».

De acordo com as notícias recentes, Portugal pretende se tornar uma referência internacional na promoção do «empreendedorismo». Se tivermos por referência o caminho desbravado, por exemplo, pelo Infante D. Henrique – presente num dos painéis de São Vicente de

Fora, apesar de haver argumentos em sentido contrário – verificamos que os portugueses lidam deveras bem com o desconhecido. Ser «empreendedor» é criar ou fazer acontecer o *novo* destemendo, ou mesmo enfrentando, o desconhecido.

Acontece que não é possível empreender sem gerir. E a «gestão» trata do «conhecido» («recursos», «capacidades» e «competências») para chegar ao «desconhecido» (um produto ou um mercado novo). Não basta anunciar e mostrar boas intenções alicerçadas num discurso que o tempo torna oco e inconsequente. Sendo «a prudência a ciência dos santos», e tendo inúmeras vezes o empreendedor de se «desdobrar» na realização de «atividades» operativas variadas, será avisado dominar capacidades de gestão diversas que permitam a execução do projeto pretendido. Podemos falar de aspetos técnicos tão diversos como, por exemplo, saber promover uma reunião produtiva, definir uma «estratégia organizacional» e alcançar os resultados propostos. Por isso, é ainda fundamental ter a convicção e a capacidade de realização pessoais apesar de todas as contrariedades verificadas nos ambientes organizacional e económico. Neste desiderato terá uma importância determinante o «*stock* de conhecimento» individual acumulado através da experiência, e a existência de um contexto que permita pensar, criar e experimentar a exequibilidade de ideias pessoais. Assim, podemos dizer que ser «empreendedor» é experienciar uma ideia adequada a uma *oportunidade de negócio* identificada num ambiente competitivo.

Os papéis do Governo, do Poder Local, da Academia e das Associações Empresariais cruzam-se nas tarefas de promoção e de encorajamento do empreendedorismo na sociedade portuguesa e no «tecido empresarial incumbente» (empresas existentes a operar nos mercados doméstico e internacional). Devemos, aqui, chamar a atenção do leitor que, geralmente, o entendimento do fenómeno de «empreendedorismo» está associado à criação de negócios e de produtos novos e, por conseguinte, à criação de emprego e de riqueza. Todavia, a «prática empreendedora», através de adoção de tecnologias novas – e atendendo à prevalência da *internet* na atividade económica atual – pode ter efeitos negativos na geração (sustentada) de emprego, o que acaba por ter um efeito oposto ao verificado desde o início da Revolução Industrial até aos meados do século XX.

Neste alinhamento, podemos afirmar que o «empreendedorismo» constitui um fenómeno que, nalguns casos particulares, conduz à destruição de postos de trabalho e à dinamização das práticas de *downsizing* (redução e reorganização de recursos e de *ativos* organizacionais) e de *outsourcing* (redução de custos e aumento de «flexibilidade» organizacionais), acabando também por constituir uma oportunidade de negócio para as micro e pequenas empresas. Na esteira do afirmado por Mark Zuckerberg (*chief executive officer* – CEO e cofundador do Facebook) durante o evento 2016 Global Entrepreneurship Summit in Silicon Valley, podemos dizer que o empreendedorismo «cria a mudança», não cria necessariamente empresas.

De acordo com o jornal Expresso, Lisboa é apresentada como «uma metrópole para o Atlântico» (5 de março de 2016), onde é referido o «ecossistema» empreendedor que tem tornado Lisboa uma referência internacional; enquanto a notícia de 12 de março de 2016 menciona que «Portugal quer ser um paraíso para as *start-ups*» – por «*start-up*» entendemos a empresa ou o negócio criado de raiz, isto é, a partir do nada por iniciativa de um indivíduo. Ambas as notícias focam a importância e o sucesso do empreendedorismo em função da implementação de um grande número de medidas desde o financiamento de projetos até à desburocratização dos seus processos de desenvolvimento. Como forma de estimular a reflexão sobre a importância deste fenómeno sócio-económico, levantamos as nove questões seguintes:

1. Quantos negócios de raiz foram criados em Lisboa nos últimos seis anos?
2. Quais os setores de atividade predominantes na criação de negócios novos em Lisboa?
3. Qual a «proposta de valor» oferecida ao mercado em função da «inovação» incorporada nos produtos e nos serviços criados?
4. Das *start-ups* lançadas, quantas sobrevivem após três e cinco anos a operar no mercado?

5. Qual o volume de negócios, em média, das *start-ups* com três anos?
6. Quantos postos de trabalho foram criados, absorvendo a população universitária ou jovens com formação profissional?
7. Qual a naturalidade e a nacionalidade dos jovens empreendedores?
8. Qual o nível de educação dos novos empreendedores?
9. Quais as «fontes de financiamento» utilizadas no lançamento e no desenvolvimento dos negócios novos?

Entretanto, sabemos que os indivíduos têm intenções fortes de agir quando percebem que a sua atuação é viável e desejável. Nesta perspetiva, a eficácia pessoal consciente influencia a criação de negócios novos.

Por último, e como pano de fundo, deixamos a seguinte interrogação introspetiva: perante a imprevisibilidade dos mercados, a pressão da decisão no curto espaço de tempo e o elevado envolvimento emocional, o que motiva os indivíduos a terem uma ação empreendedora?

Breve panorama do livro

De modo a dar um enquadramento temático ao leitor, proporcionamos uma breve perspetiva introdutória sobre os capítulos do livro. Com efeito, a Figura 1 apresenta uma estrutura holística das matérias tratadas de forma sequencial e inter-relacional ao longo dos capítulos de realização.

Figura 1. Estrutura panorâmica de matérias



No Capítulo 1, abordamos a influência do «contexto» no desenvolvimento do fenómeno de «empreendedorismo». Na verdade, a «orientação» e a «ação» empreendedoras dos gestores possibilitam às «empresas» (isto é, às «organizações») uma dinâmica competitiva que simultaneamente se inspira e repercute nos seus ambientes «interno» (recursos, capacidades e competências) e «externo» (ao nível tecnológico, económico e competitivo). Porém, não há uma receita infalível para se conseguir obter uma «vantagem competitiva» num «ambiente turbulento». Na senda da máxima «não te voltes a todos os ventos, e não andes por todos os caminhos», o «empreendedorismo» afigura-se ser a principal fonte de criação de *valor* por meio de uma combinação inovadora *única* de recursos e de capacidades na exploração de uma *oportunidade de mercado* a partir (i) de uma empresa nova («*start-up*»), (ii) de um negócio novo de uma empresa estabelecida no mercado («intra-empreendedorismo»), ou (iii) de uma organização social («empreendedorismo social»).

No Capítulo 2, tratamos da importância da «cultura organizacional» no «processo de inovação» das empresas. Nestes termos, as «suposições básicas» dos colaboradores, como o nível mais profundo e intangível da cultura da organização, têm um efeito dinamizador na «melhoria contínua» que conduz à inovação, por exemplo, de processos e de produtos. De facto, a cultura de «abertura» à «iniciativa individual» assume um papel facilitador na adoção de novas «rotinas» inerentes à inovação desenvolvida pela empresa em sintonia com as necessidades do mercado. Portanto, o resultado evolutivo do fenómeno de empreendedorismo é uma consequência da «envolvente» cultural vigente na sociedade e nas empresas.

No Capítulo 3, verificamos a assunção do «empreendedorismo» como uma «orientação operativa» indispensável nas organizações, dada a necessidade de se tornarem mais flexíveis e criativas e, por conseguinte, de pensarem «*out of the box*». Nessa medida, a «liderança» («estrutura de poder» organizacional) pode assumir uma função encorajadora do intra-empreendedorismo ao criar uma «atmosfera de inovação» favorável à iniciativa individual nas esferas de ação intra e inter-organizacionais.

No Capítulo 4, constatamos que não se deve confundir o «empreendedor» com o «investidor» e o «empresário». Os empreendedores pos-

suem características e «traços de personalidade» particulares que lhes possibilitam entender e promover a «mudança» como um fenómeno permanente no mercado, donde brotam oportunidades de negócio. De todo o modo, a identificação de oportunidades por satisfazer traduzem um desafio quanto ao fornecimento de mais «valor» ao mercado. Esse valor oferecido tem origem na «criatividade» como elemento diferenciador dos vários «tipos de empreendedor» mediante as «atividades» executadas.

No Capítulo 5, analisamos o «processo empreendedor» de um negócio, o qual compreende um «ciclo de realização» que engloba a captação da «oportunidade», a conceptualização do «conceito de negócio», a «avaliação dos recursos» e a implementação do conceito de negócio. De notar que o sucesso do negócio depende de «fatores operacionais» críticos (*marketing*, vendas, financiamento e recursos humanos) cuja intensidade pode variar ao longo das fases do seu «ciclo de vida» no mercado.

No Capítulo 6, apresentamos as «incubadoras» como um *veículo* de apoio ao desenvolvimento de *start-ups* enquanto agentes dinamizadores da economia local e regional. Ora as atividades realizadas pelos pequenos negócios, por um lado, não requerem recursos consideráveis e, por outro lado, contribuem para a criação de emprego desenvolvendo o conhecimento especializado localmente. Neste desiderato, refira-se, por exemplo, o papel da formação académica como «instrumento» complementar das incubadoras no desenvolvimento e crescimento económico.

No Capítulo 7, salientamos a elaboração do «plano de negócios» como um roteiro de atividades a concretizar pelo empreendedor, denotando ser um instrumento de ação e de comunicação com «fontes de investimento» e com potenciais parceiros de negócio. O documento deve (i) contemplar o ponto de vista do empreendedor sobre o negócio, (ii) estabelecer o mercado existente e previsional, e (iii) fundamentar uma projeção financeira que permita analisar o sucesso futuro do negócio num período de três a cinco anos.

No Capítulo 8, de forma conclusiva, diferenciamos o «empreendedor de oportunidade» do «empreendedor por necessidade», procedemos a um breve panorama do tecido empresarial português, e tece-

mos algumas considerações acerca dos novos desafios concorrenciais no mercado global.

Deste modo, damos continuidade ao trabalho enunciado no «livrinho» *Estratégia Organizacional Dinâmica* (2010, pp. 86-87) sobre a interligação de matérias ao nível da Estratégia, da Cultura Organizacional, da Gestão do Conhecimento, da Inovação e do Empreendedorismo.

Dia de Ano Novo de 2017

1

Variantes contextuais do empreendedorismo

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

- Saber que o empreendedorismo é um fenômeno que acontece nos contextos externo e interno da empresa.
- Domínio do conceito de «empreendedorismo» e compreensão da sua importância no aumento de competitividade em ambientes turbulentos.
- Compreender a realidade e a prática do empreendedorismo apesar dos mitos existentes.
- Domínio dos conceitos de «intra-empreendedorismo» e de «empreendedorismo social».
- Compreender a missão dos empreendedores sociais na comunidade.

ESTRUTURA TEMÁTICA

- Empreendedorismo.
- Intra-empreendedorismo.
- Similaridades e diferenças entre empreendedorismo e intra-empreendedorismo.
- Empreendedorismo social.
- Súmula.

1.1. Empreendedorismo

Ambiente competitivo turbulento

Vivemos num tempo de afirmação do empreendedorismo à escala global. Os empreendedores estão a desafiar os pressupostos competitivos existentes criando «valor» para os consumidores através de novas formas de negócio. Esse valor criado pode conduzir à disponibilidade do consumidor para (i) pagar por um benefício novo, (ii) pagar mais por *algo* percebido como melhor, ou (iii) receber um benefício – anteriormente disponível – por um custo menor. Por conseguinte, entendemos que o «valor» traduz a disposição do consumidor para adquirir um produto ou um serviço, a um determinado preço, por lhe reconhecer *atributos* que contribuem para a sua satisfação de necessidades, realização de desejos ou resolução de um problema.

Com efeito, a «orientação» e a «ação» empreendedoras estão a mudar a prática de gestão nas «empresas» (ou «organizações») redefinindo a atividade operativa nos domínios da produção, das vendas e da distribuição de produtos e de serviços. Portanto, as empresas não podem ser «estáticas», devendo continuamente se ajustar, adaptar ou redefinir-se em função das mudanças ocorridas no mercado – por exemplo, a introdução contínua de produtos e de serviços novos.

Desde os anos da década de 1990, que imensas empresas operam num «ambiente externo turbulento» caracterizado pela incerteza decorrente da «hipercompetição». Essa realidade competitiva conduziu a um novo «pensamento de gestão» baseado em conceitos novos como, por exemplo, a «gestão da qualidade total», a «reengenharia do processo de negócio», o «*outsourcing*», as «alianças estratégicas» e as «equipas de trabalho autodirigidas».

Para compreender a exigência competitiva das empresas atualmente, devemos considerar os seus ambientes externo e interno. O «ambiente externo» diz respeito a tudo o que se passa fora da empresa, incluindo a concorrência, os clientes, as alterações tecnológicas, as entidades reguladoras, a regulamentação laboral, o contexto social e os fornecedores. Cada um destes «fatores competitivos» tem implicações críticas no modo como as decisões são tomadas e as tarefas são realizadas na empresa. O «ambiente interno» inclui elementos

organizacionais, como sejam a *estrutura*, *recursos*, *sistemas*, *processos* e *cultura*, que moldam o «clima organizacional» no qual as pessoas se relacionam e trabalham na empresa.

Nos dias que correm, o ambiente externo diz respeito a todo o tipo de «mudança». Existe uma mudança imparável, complexa, em que os avanços na tecnologia combinam com o desenvolvimento dos fornecedores e dos clientes. Podemos identificar oito áreas principais do ambiente externo das empresas:

1. *Ambiente tecnológico*: desenvolvimento acelerado de tecnologias novas, obsolescência rápida dos produtos e maior dificuldade em proteger a propriedade intelectual.
2. *Ambiente económico*: imprevisibilidade de preços, custos operativos, taxas de câmbio, taxas de juro, incentivos fiscais e «ciclo de vida dos negócios» mais curto.
3. *Ambiente competitivo*: concorrentes altamente inovadores, concorrência a partir de estratégias não tradicionais e ameaça de novos concorrentes que podem também ser clientes ou parceiros de negócio – o que configura uma situação de «coopetição» (*coopetition*) entre os atores económicos. Assunto que voltaremos a tratar no Capítulo 8.
4. *Ambiente de trabalho*: escassez de colaboradores qualificados, maior mobilidade e menor fidelidade dos colaboradores, incremento dos custos com os colaboradores e obrigações contratuais nas relações laborais.
5. *Ambiente de recursos*: crescente escassez de recursos, recursos cada vez mais especializados, fontes alternativas limitadas e rápida obsolescência dos recursos.
6. *Ambiente dos clientes*: maior procura através de «canais» variados, clientes mais complexos em mercados que são mais «fragmentados» ou «atomizados» (maior número de concorrentes), mais «segmentados» (maior variedade de clientes) e focados na «criação de valor» para o consumidor – a qual decorre de um *processo de inovação* que estabelece ou aumenta a avaliação do consumidor sobre os benefícios de consumo («valor de uso») de um produto ou de um serviço.

JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS é licenciado em Economia, pós-graduado em Gestão Empresarial, mestre em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e doutorado em Gestão (Estratégia e Empreendedorismo), sendo membro da BRU-UNIDE/ISCTE-IUL com interesse de investigação na África Subsaariana e no Brasil. É professor de Gestão Estratégica e de Empreendedorismo no ISCAL/IPL. Tem publicações científicas nacionais e internacionais na área da Gestão em que leciona. Tem experiência de gestão empresarial aplicada como autarca e como consultor de Gestão Estratégica, bem como na indústria transformadora.

Nos últimos anos, em que a crise devasta as empresas e fustiga a economia, empreendedorismo é uma palavra muito pronunciada e escrita em Portugal. Quer como um desafio para as empresas e para os colaboradores, quer como um meio de realização promotor do desenvolvimento económico nacional e do sucesso pessoal.

Mas, afinal, o que é o empreendedorismo e quem são os empreendedores? Como é que um indivíduo se pode tornar empreendedor e gerar riqueza para si e para o país?

Neste livro, o autor apresenta uma visão holística do fenómeno do empreendedorismo, onde inclui como ferramenta prática o processo empreendedor em todas as suas diferentes fases: desde a geração de ideias até à sua implementação em função da identificação de oportunidades de negócio.

Todos os leitores que pretendem tornar-se empreendedores, desejem conhecer esta realidade de uma forma estruturada, ou se interessem por este tema, poderão obter conhecimentos muito úteis com a leitura deste livro, ganhando vantagens para um percurso que aspiram e veem como possível.



À Descoberta do Novo

Empreendedorismo &
Intra-empendedorismo

542

