



GUIA DO EMPREENDEDOR IERA

Teste o seu perfil
de empreendedor
pág. 10

Crie o seu Modelo
de Negócio
pág. 22-29

Saiba como
obter apoios
pág. 46-49



ÍNDICE

**1/ EMPREENDER
06—11**

**2/ IDEIA DE NEGÓCIO
12—21**

**3/ MODELO DE NEGÓCIO
22—29**

**4/ PLANO DE NEGÓCIO
30—37**

**5/ INICIAR A ATIVIDADE
38—45**

**6/ FINANCIAMENTO
46—49**

**7/ INTERNACIONALIZAÇÃO
50—53**

**8/ VALORIZAR OS ERROS
DE PERCURSO
54—55**

**9/ CONTACTOS IERA
56—65**

**10/ LEITURAS RECOMENDADAS
66—67**

**11/ GLOSSÁRIO
68—74**

/ REGIÃO DE AVEIRO EMPREENDEDORA, uma aposta reforçada

José Ribau Esteves, *Presidente da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro*
Manuel Assunção, *Reitor da Universidade de Aveiro*

A Região de Aveiro assumiu o conhecimento e a inovação como aspetos centrais da sua estratégia para o período 2014-2020. O desafio assumido pela Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro e pela Universidade de Aveiro é o do reforço das condições para dotar este território de um conjunto significativo de estruturas e políticas de apoio às atividades económicas, sociais e culturais e estabelecer as condições para a consolidação de um sistema de inovação regional. É neste âmbito que se implementará um programa regional para a inovação, empreendedorismo e emprego, designado por Região de Aveiro Empreendedora. De uma forma geral, este adopta uma visão transversal e complementar das ações de diversos agentes, em busca de sinergias e complementaridades entre parceiros e iniciativas dos setores público, privado e terceiro setor, com o objetivo de otimizar o valor acrescentado económico e social gerado pelos recursos públicos, consolidando na região um ecossistema inovador.

Coincidente com a criação da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, CIRA, em 2008, o Programa Territorial de Desenvolvimento (PTD), estabeleceu as bases de ação para um novo modelo de organização intermunicipal e de desenvolvimento regional, tendo como base institucional a boa tradição sub-regional nascida com a Associação de Municípios da Ria. A visão de conjunto dos onze Municípios e da Universidade de Aveiro, orientada para a realização de projetos comuns, centrou-se na promoção do conhecimento e inovação,

na sustentabilidade ambiental, na qualificação urbana e valorização do património, na valorização territorial e na coesão social, na qualidade da governança e no apoio e valorização do empreendedorismo.

Os principais efeitos multiplicadores de longo-prazo que advieram desta construção são palpáveis no capital social regional – transversal à atual Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial 2014/2020 e evidentes no caminho de “mudança institucional”, materializada, por exemplo, quando a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, os seus Municípios associados e a Universidade de Aveiro, assumiram o desafio estratégico da criação da Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), em agregação voluntária e colaborativa de vários espaços de incubação, com um polo central na UA, a associar em breve ao Parque de Ciência e Inovação.

A indução da atividade económica, central à estratégia de coesão social e de competitividade definida no âmbito da estratégia nacional para o período 2014-2020, tem no empreendedorismo uma dimensão chave. Importa, assim, aproveitar os incentivos dos Fundos Comunitários aos projetos individuais e de pequenas Empresas, assim como ao desenvolvimento de iniciativas mobilizadoras, e capacitadoras dos Cidadãos.

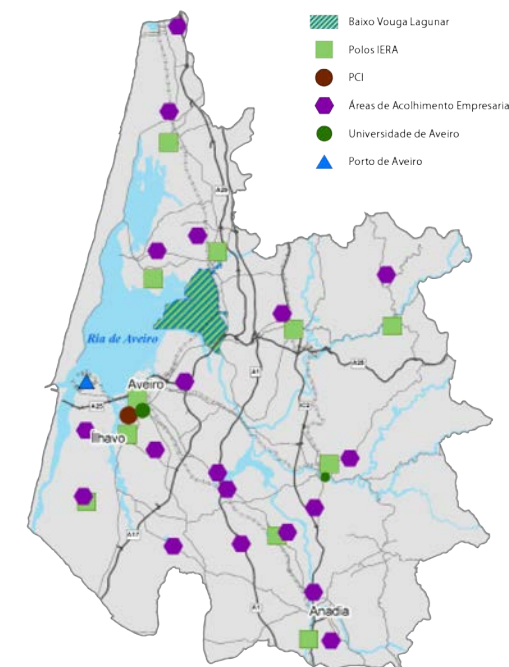
O Programa Região de Aveiro Empreendedora está ancorado na IERA (em funcionamento) e no PCI–Parque de Ciência e Inovação da Região de Aveiro (em execução), nas Áreas de Acolhimento Empresarial existentes,

na Universidade de Aveiro, nos municípios da Região e em diversos agentes do sector empresarial. É esta a perspetiva integrada da Região de Aveiro que garante a eficaz articulação dos recursos territoriais (imagem ao lado), tendo em vista a concretização dos objetivos de promoção de iniciativas empreendedoras, tanto nos setores mais tradicionais como naqueles associados à inovação social.

Inovação, Empreendedorismo e Emprego são apostas capitais definidas na Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial da Região de Aveiro para dar um contributo objetivo para a criação de mais riqueza e mais emprego.

A sua concretização depende, em grande medida, do envolvimento de todos. Para o seu sucesso, as ideias e iniciativas empreendedoras são absolutamente necessárias. Para a construção de uma Região verdadeiramente Empreendedora importa acolher e ajudar a desenvolver as iniciativas que resultem da criatividade, do reforço e dinamização das cadeias de valor, da introdução de soluções inovadoras para produtos tradicionais ou para novos mercados, do desenvolvimento de novos produtos ou soluções de negócio, da inovação e do empreendedorismo social, do desenvolvimento de novas tecnologias, da valorização dos recursos endógenos do território.

A IERA apoiará de forma ativa estas iniciativas. A Região Empreendedora e, especialmente, os empreendedores podem contar com a Incubadora de Empresas da Região de Aveiro.



/ PARCEIROS

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro
Município de Albergaria-a-Velha
Município de Águeda
Município de Anadia
Município de Aveiro
Município de Estarreja
Município de Ílhavo
Município da Murtosa
Município de Oliveira do Bairro
Município de Ovar
Município de Sever do Vouga
Município de Vagos
UA – Universidade de Aveiro

**"A melhor maneira
de prever o futuro
é criá-lo."**

Peter Drucker

**— 1
EM
PREEN
DER**

PERFIL DO EMPREENDEDOR

— DEVE TER



FAÇA UMA ANÁLISE DA SUA PERSONALIDADE, MOTIVAÇÕES E COMPETÊNCIAS.
DETERMINE O SEU PERFIL EMPREENDEDOR E ENCONTRE SOLUÇÕES PARA REDUZIR
OS SEUS PONTOS FRACOS.

/ Teste o seu perfil empreendedor

Certas atitudes e características determinam uma maior ou menor propensão para se ser empreendedor. Distinguem-se, muitas vezes, pelo modo de pensar e agir, pela procura de soluções para os problemas encontrados, pela assunção do risco e dos desafios e, acima de tudo, pela capacidade de enfrentar e contornar obstáculos.

Teste o seu perfil aqui:
www.iapmei.pt/iapmei-bimteste-01.php



/ Aprende-se a ser empreendedor?

Apesar de existirem características de personalidade que são inatas, as competências do empreendedor podem e devem ser adquiridas e treinadas.

A oferta formativa que promove a capacitação de empreendedores, e que se destina a pessoas com diferentes graus de qualificação e interesses, é disponibilizada por várias instituições, como é o caso de Associações Empresariais ou de Desenvolvimento Regional, Centros de Formação Profissional, Escolas, Institutos Politécnicos, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e Universidades. Existe, ainda, um vasto conjunto de conteúdos didáticos disponíveis online.

A Universidade de Aveiro é uma instituição inovadora e pioneira na promoção do empreendedorismo e na transferência de conhecimento, desenvolvendo atividades que permitem a conversão do conhecimento em valor económico, e a criação de soluções e produtos inovadores que contribuem para o avanço tecnológico, científico e social.

A UA inclui na sua oferta letiva unidades curriculares orientadas para o ensino do empreendedorismo. Para além disso, disponibiliza serviços especializados e competências científicas e tecnológicas que contribuem para o desenvolvimento de novos projetos, novos produtos e novas empresas.

Para a capacitação dos potenciais empreendedores, a UA promove com regularidade várias iniciativas, tais como:

- Consultório de empreendedorismo;
- IEUA Sharing;
- Laboratório de Empreendedorismo;
- Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica (CEBT).

A PAVEI inclui a organização de ações de difusão do empreendedorismo nas escolas de primeiro e segundo ciclo, dirigidas a alunos e professores, com o objetivo de fomentar uma cultura de empreendedorismo e de inovação na Região de Aveiro.

CONSULTE:

Empreende.pt
www.empreende.pt

Guia de auto-formação
www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=108&msid=12

Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA)
www.iera.pt

Universidade de Aveiro (UA)
www.ua.pt

Udacity
www.udacity.com/course/ep245

—2

*Ideia
de
NEGÓ
CIO*



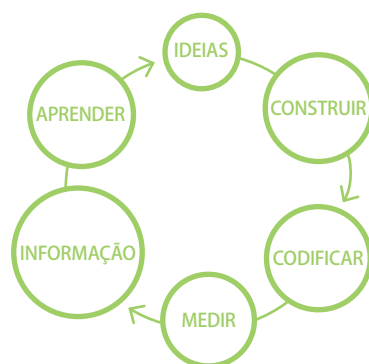
PARA COLOCAR EM PRÁTICA O ATO DE EMPREENDER, O EMPREENDEDOR PRECISA DE SER CAPAZ DE IDENTIFICAR UMA IDEIA DE NEGÓCIO. TODAVIA, PARA QUE UMA IDEIA SE TORNE NUMA OPORTUNIDADE, É NECESSÁRIO EFETUAR UMA VALIDAÇÃO, ANÁLISE E CONHECIMENTO DO MERCADO.

/ Altere a forma como encara os problemas para encontrar novas soluções.

Nem sempre uma boa ideia resulta num bom negócio. Uma oportunidade de negócio implica avaliar a receptividade do mercado, isto é, avaliar se o produto/serviço vai suprir uma necessidade efetiva dos clientes e se estes estão dispostos a pagar para ter acesso àquele produto/serviço.

Lean Startup

A metodologia *Lean Startup* assenta no princípio que tanto o problema (necessidade do cliente) quanto a solução (produto ou serviço) são desconhecidos, e que a descoberta de ambos é um processo iterativo que aglutina o desenvolvimento do produto ou serviço, seja por investigação qualitativa (entrevistas, testes de usabilidade, etc.) ou por experimentação quantitativa com *software* em produção com clientes reais. Este conceito defende a criação de protótipos rápidos, projetados com o objetivo de validar o produto no mercado, e, por conseguinte obter retorno dos clientes.



Adaptado de: www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html

É possível fazer uma primeira validação da ideia sem que isso acarrete muitos custos para o empreendedor. Uma metodologia possível envolve a criação do MVP (*Minimum Viable Product*), ou seja, a criação de um protótipo minimalista do produto/serviço que permite recolher junto do cliente a sua opinião, que posteriormente poderá ser incorporada numa nova versão do protótipo que melhor responderá à necessidade do cliente, até se atingir um modelo de negócio com valor entre o produto e o mercado. Desta forma será possível avançar para a criação de uma empresa apenas quando existir a evidência mínima que existirão clientes suficientes para impulsionar o arranque e o crescimento do negócio.

CONSULTE:

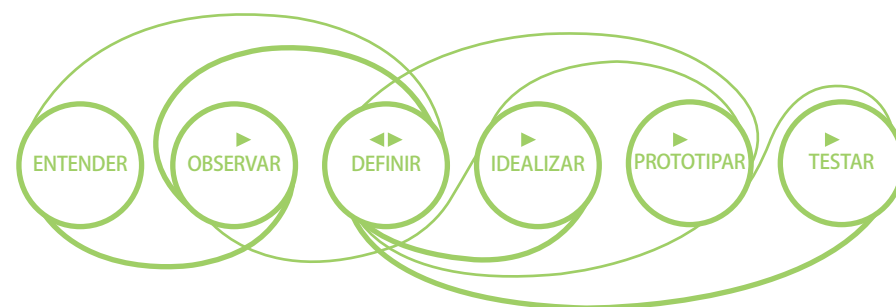
Ries, E. (2012). *The Lean Startup, How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Viking

Startup lessons learned:
www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html

Design Thinking

Método prático e criativo de encontrar ou desenvolver soluções (produtos ou serviços), para problemas com as características mais adequadas para satisfazer os desejos ou responder às necessidades do maior número possível de pessoas. Este modelo ajuda a confirmar, de entre as possíveis ideias de solução, quais poderão ser validadas da melhor forma e pelo maior número de pessoas, nomeadamente através de investigação, de questionários e de experimentação com protótipos.

Esta metodologia criativa e inovadora, que coloca as pessoas no centro das soluções, envolve a construção e a implementação de 5 fases: Descoberta; Interpretação; Idealização; Experimentação e Evolução.

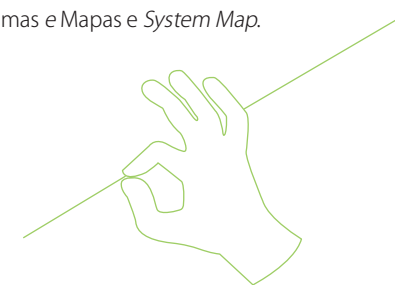


Adaptado de: IDEO — <http://www.ideo.com>

O *Design Thinking* implica uma profunda compreensão das necessidades das pessoas através da observação direta, e que se traduz no desenvolvimento de respostas a essas necessidades que sejam exequíveis ao nível do negócio. Entre as diversas ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking* destaca-se aquelas de maior relevância e aplicação para o desenvolvimento de modelos de negócio: *Brainstorming*, Prototipagem, *Storyboard*, Diagramas e Mapas e *System Map*.

algumas dicas para encontrar novas soluções:

- Seja observador: fique atento às “queixas” dos consumidores, identifique tendências e problemas que não estão a ser respondidos;
- Seja criativo: use as suas capacidades e conhecimentos para desenvolver novos produtos/serviços que respondam a necessidades do mercado;
- Mude de perspetiva: altere a forma como encara os problemas para encontrar novas soluções;
- Faça analogias: o que resolve determinado problema pode ser adaptado para resolver outro completamente diferente;
- Aconselhe-se: escolha um mentor.



/ Validação da ideia

COMO AVALIAR SE UMA IDEIA TEM
POTENCIAL DE MERCADO¹?

Mercado alvo

Ao detetar a necessidade a que pretende dar resposta consegue identificar também quem sente essa necessidade. Esse será o seu mercado-alvo. De seguida deverá avaliar se a dimensão desse mercado-alvo é suficiente para que o negócio seja rentável. Se for um mercado muito pequeno ou emergente tente perceber a tendência de evolução futura e estimar quanto poderá crescer nos anos seguintes.

Alternativas no mercado/concorrência

Os clientes decidem a aquisição de um produto/serviço pela comparação das diferentes alternativas. Assim, quanto menos ofertas concorrentes existirem no mercado e quanto mais apelativa for a proposta de valor da sua oferta, maior será o potencial de angariação de clientes e, com isto, maior será a oportunidade de negócio.

Quota de mercado

Deverá avaliar a quota de mercado² que potencialmente poderá conquistar aos outros concorrentes que já se encontram a atuar no mercado. Ao iniciar um negócio é normal que a sua quota seja baixa, no entanto, deverá ser capaz de prever o seu crescimento, através da análise de indicadores económico-financeiros, que deverão ser superiores, ou pelo menos iguais, ao crescimento do mercado.

Barreiras à entrada e à saída

A entrada de novas empresas em determinados setores pode ser dificultada pelos elevados investimentos necessários, pelo *know-how* específico ou pelo elevado volume de vendas necessário, para rentabilizar o investimento, pelo que deve analisar cuidadosamente quais são as barreiras à entrada no mercado onde pretende atuar. Deve ainda avaliar se existe custo de encerramento no caso de pretender cessar a atividade.

É fundamental que controle o risco do negócio investindo progressivamente e minimizando as potenciais perdas em caso de encerramento.

Diferenciação do produto/serviço

Deve refletir sobre o que distingue a sua ideia de negócio de outras alternativas já existentes. Pode ser uma vantagem técnica, uma inovação ou melhoria no modelo de produção que induz à diminuição dos custos, uma alteração de *design* ou uma evolução de soluções já existentes. A identificação desta diferenciação é essencial para a avaliação da oportunidade de negócio e do cliente.

¹ Valor que determinado segmento de mercado está disposto a pagar pelo produto/serviço.

² Fração de mercado que uma empresa ou produto detém, obtida pelo quociente entre as vendas do produto e as vendas totais no mercado.

“You will have a new idea, and people will tell you, That can’t be right because we’ve always done it this way. Ignore them... be persistent... never give up. Innovation comes from those who see things that other don’t.”

Steve Blank

Impacto do produto/serviço

A avaliação de uma oportunidade de negócio está cada vez mais relacionada com a avaliação dos seus impactos sociais, económicos e ambientais. Procure identificar qual o impacto do seu negócio, através da validação da ideia no quotidiano das pessoas, analisando de que forma este pode melhorar a qualidade de vida e o desenvolvimento da comunidade.

Deve ainda procurar demonstrar o contributo do seu negócio para o desenvolvimento local e regional, identificando os ganhos, diretos e indiretos, para as entidades que já estão implementadas na região, e de que forma se pode promover a partilha de conhecimento e a criação de sinergias.

Potencial de mercado

É necessário perceber se o mercado valoriza o fator diferenciador do produto/serviço e se este faz a diferença na altura de os clientes comprarem. Conseguindo determinar essa vantagem competitiva, necessita de a proteger adotando medidas cautelares que impeçam a tentativa de cópia por parte dos seus concorrentes. Se se tratar de uma invenção, marca ou design, pode protegê-la através do registo de direitos de propriedade industrial. No entanto, elementos de diferenciação intangíveis, como a marca, conferem cada vez mais valor aos negócios. Quanto mais difícil for reproduzir o seu modelo de negócio e a forma como se relaciona com o seu cliente, mais tempo lhe dará para se destacar no mercado.

Risco de Investimento

As atividades inerentes a cada setor de negócio geram valores significativamente distintos, pelo que deve tentar especificar o mais possível a área em que irá desenvolver o seu negócio e descobrir se os valores envolvidos nessa atividade são, ou serão, suficientemente atrativos para justificar o investimento. Caso se trate de uma nova área ou produto/serviço, a incerteza será maior e terá de assumir pressupostos para poder fazer estimativas relativamente às receitas e custos relacionados com o projeto.

Distribuição do produto/serviço

Ter uma boa proposta de valor³ não chega, é preciso que o produto/serviço chegue ao mercado-alvo. Para tal é necessário identificar os canais de distribuição adequados para o fazer, nomeadamente através de parcerias que possam consolidar a sua entrada e atuação no mercado.

Como parceiros-chave deve identificar a rede de fornecedores essenciais para garantir o funcionamento do seu negócio. Caso exista uma forte especialização, ou seja, quando o fornecedor possui fortes conhecimentos específicos sobre uma determinada matéria, é necessário antecipar soluções que contrariem posições dominantes e que dificultem a negociação com outros fornecedores.

Recursos necessários

É essencial que identifique todos os recursos de que irá necessitar para criar e sustentar o serviço/produto que pretende comercializar. Deve ter em atenção o número de pessoas, bens e capitais necessários ao arranque e ao funcionamento do negócio e refletir sobre os conhecimentos específicos que precisa de ter, ou de contratualizar, para produzir e garantir uma vantagem competitiva do produto/serviço da empresa.

A constituição de uma equipa de recursos humanos adequada é fundamental para o sucesso do negócio, pelo que deve refletir sobre as qualidades, competências e aptidões que possui, e identificar as que precisa de adquirir. Todos estes recursos, humanos, materiais e financeiros, devem ser quantificados para que seja possível determinar os custos e os requisitos específicos para o desenvolvimento do produto/serviço. Recorrer a subcontratação, poderá permitir à empresa aumentar a produtividade e a eficiência, aliada a uma redução de custos.

Preço unitário do produto/serviço

A determinação do preço unitário de venda de um produto/serviço deve ter em consideração o cálculo de todos os custos associados à produção do mesmo, quer sejam custos fixos, que estarão sempre presentes na produção ou na venda (rendas, amortizações, salários, etc.), quer sejam custos variáveis inerentes à atividade que se vai desenvolver (por exemplo custo das matérias-primas ou mercadorias adquiridas para venda), assim como a margem que pretende praticar.

Deverá ainda analisar o valor de mercado⁴ onde se insere o produto/serviço, ou seja, qual o valor que o produto/serviço poderá atingir, baseando-se, para isso, nos preços praticados pela concorrência e procurando perceber quanto é que o consumidor estará disposto a pagar.

³ Valor percecionado pelos clientes ou potenciais clientes relativamente a um produto/serviço diferenciado que responde a um problema e satisfaz uma necessidade detetada.

⁴ Valor que determinado produto/serviço valeria se estivesse a ser comercializado neste momento.

PENSE NO QUE MAIS GOSTA DE FAZER E CONSTRUA UM NEGÓCIO.

/ A importância de um mentor

Ao longo do processo de criação de um negócio o empreendedor irá precisar de apoio e orientação para evitar ou minimizar os erros. A escolha de um mentor poderá ser uma boa solução. Encontre um mentor que esteja disposto a acompanhá-lo no processo de desenvolvimento da ideia e de criação da empresa.

Como escolher um bom mentor?

- Empatia
- Experiência profissional comprovada
- Conhecimentos sobre a área do negócio
- Rede de contactos
- Disponibilidade
- Interesse na área de negócio

Como o encontrar?

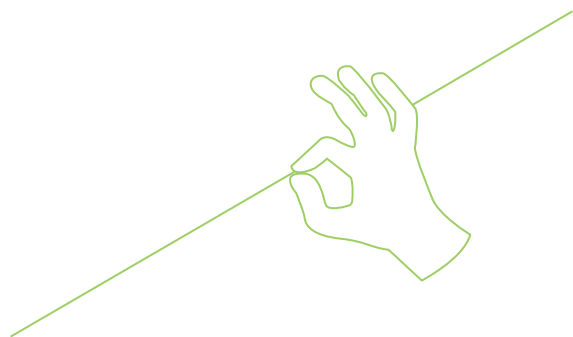
- Redes de mentores (ex: www.redenacionaldementores.pt)
- Redes sociais (ex: *LinkedIn*)
- Congressos, seminários, *workshops*

/ Como apresentar a sua ideia de negócio

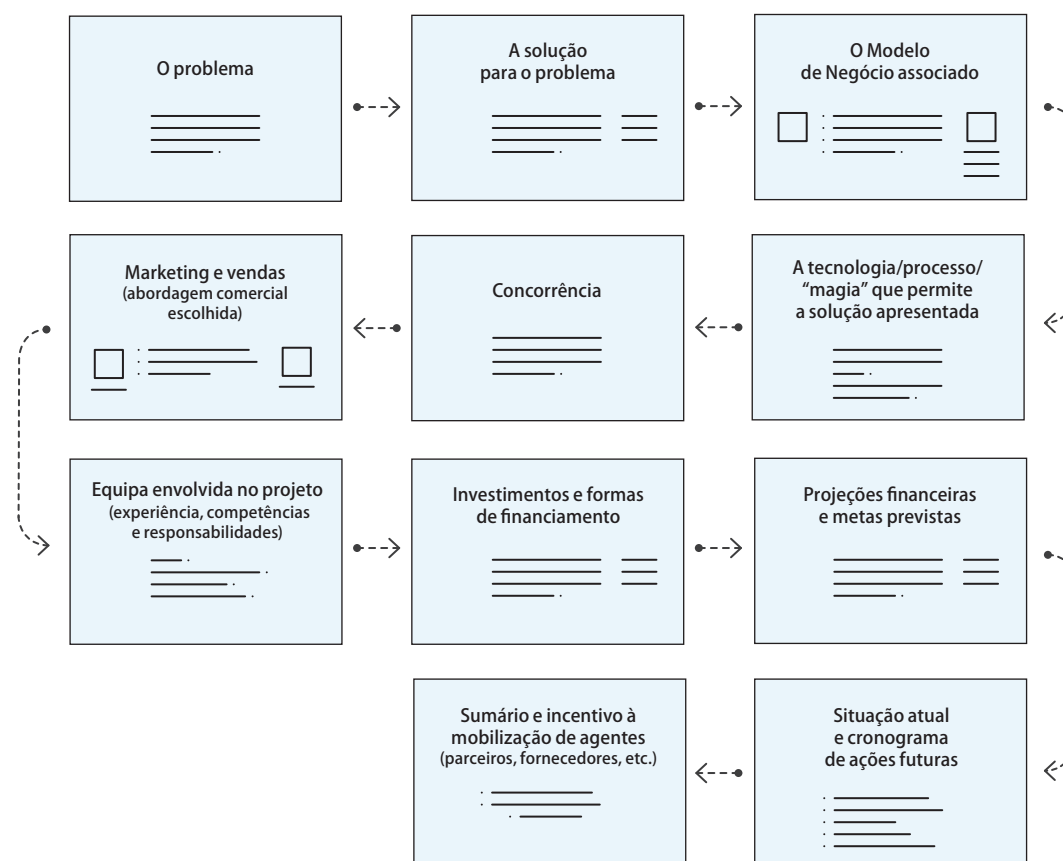
A apresentação da ideia de negócio é um momento muito importante que exige preparação para que a proposta de valor seja apresentada de forma apelativa e concisa. Caso o seu objetivo seja despertar o interesse de um investidor, prepare-se para fazer uma comunicação sumária da sua proposta de valor (um *pitch* ou, como é conhecido, um *elevator pitch*). Lembre-se que esta deve ser objetiva e simples para ser transmitida rapidamente.

algumas dicas para apresentar a sua ideia de negócio:

- Prepare um discurso objetivo e de fácil compreensão para não especialistas;
- Elabore uma apresentação clara e mobilizadora;
- Seja rigoroso no cumprimento do tempo disponível;
- Solicite previamente a opinião de amigos ou familiares;
- Ensaie as vezes que forem necessárias;
- Prepare bons argumentos adicionais;
- Reserve tempo para responder a perguntas e respostas;
- Utilize uma fonte visível para o texto;
- Use, sempre que possível, um protótipo do produto/serviço.



Existem diferentes formas de apresentar uma ideia de negócio a potenciais investidores. No caso de utilizar meios audiovisuais sugerimos que utilize 11 slides com as seguintes informações⁵:



INSPIRE-SE:

TED:
www.ted.com/talks/david_s_rose_on_pitching_to_vcs

Inc.live:
www.inc.com/inclive

Ignite:
www.igniteshow.com

⁵ Consultar "Como preparar uma apresentação de projetos empreendedores". Guia prático Empreendedor www.ei.gov.pt/files/institucional/5guiapraticoeempreendedor.pdf

—3 *Modelo de NEGÓ CIO*



O MODELO DE NEGÓCIO PRETENDE DEFINIR DE QUE FORMA É GARANTIDA A VIABILIDADE E A SUSTENTABILIDADE DE UMA IDEIA DE NEGÓCIO.

Cauda Longa (*Long Tail*)

Este modelo caracteriza-se pela oferta centrada em produtos/serviços de nicho, isto é, uma oferta centrada num pequeno segmento de mercado constituído por um conjunto de consumidores com um perfil homogéneo e perfeitamente identificável. Como característica fundamental neste tipo de modelo destaca-se os baixos custos de armazenamento e de distribuição. Este conceito da Cauda Longa é usado em negócios *online*, comunicação de massa, micro-finanças, inovação orientada pelo utilizador, mecanismos de redes sociais e *marketing* viral.

Exemplo: *iTunes Store, Amazon, Lego*

Plataformas Multilaterais (*Multi-sided Platforms*)

Estas plataformas juntam dois ou mais tipos de clientes, interdependentes, com o objetivo de criar valor e facilitar as interações entre os diferentes grupos (efeito rede). Como característica essencial verifica-se a necessidade de existir uma plataforma onde os vários segmentos coexistam simultaneamente. A plataforma cria valor como intermediária, ligando esses grupos. (Por exemplo, as operadoras de cartão de crédito ligam-se aos comerciantes e aos utilizadores do cartão, sistemas operacionais de computador ligam os fabricantes de *hardware* com criadores de *software* e utilizadores).

Exemplo: *Google, American Express, eBay, Facebook, OLX, iPhone*

Grátis (*Free*)

Neste modelo de negócio pelo menos um segmento alargado de clientes consegue beneficiar continuamente de uma oferta gratuita de um serviço base. Os clientes que não pagam são financiados por outra área de negócio ou por outro segmento de clientes. Neste caso é essencial conseguir uma grande base de clientes, pois os clientes que pagam são uma pequena minoria. O grátis será o apelo que permitirá realizar uma venda posteriormente.

Exemplo: *Skype, Observador, Metro*

Abertos (*Open Business*)

Este modelo baseia-se na disponibilização de parte do negócio (produto ou serviço) gratuitamente e de forma aberta e colaborativa, no sentido de aprofundar a integração social e cultural, facilitando o acesso e a distribuição de conhecimento, bem como o desenvolvimento futuro à criação de novos produtos/serviços ou à melhoria dos existentes. Esta colaboração poderá ocorrer através de duas modalidades: “de fora para dentro” (quando existe exploração de ideias externas no interior da empresa) ou “de dentro para fora” (quando se proporcionam a parceiros externos ideias ou ativos que não estão a ser utilizados pela empresa).

Exemplo: *Procter & Gamble*

PARA A DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO
SUGERE-SE A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA
CANVAS MAIS ADEQUADA PARA
O PROJETO QUE PRETENDE IMPLEMENTAR:
O BUSINESS MODEL CANVAS ESTÁ DIRECIONADO
PARA PROJETOS “PRONTOS A EXECUTAR” E
O LEAN CANVAS PARA AS IDEIAS INOVADORAS
QUE NECESSITAM DE SER TESTADAS E VALIDADAS.

/ Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC), de Alexander Osterwalder, é uma ferramenta direcionada para projetos prontos a executar que fomenta a discussão, a criatividade e a análise de uma empresa ou projeto. Consiste num mapa visual pré-formatado com nove blocos (parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, estrutura de custos, proposta de valor, relações com os clientes, canais de distribuição, segmentos de clientes, fluxos de rendimento), que representam as áreas-chave de uma empresa. Esses elementos são acompanhados de uma série de perguntas que ajudam na definição do modelo de negócio.

/ Lean Canvas

O *Lean Canvas* (LC) é uma ferramenta para ideias inovadoras que necessitam de ser testadas e validadas, e que está focalizada na identificação e compreensão do problema ao qual o produto/serviço vai dar resposta (e adapta o *Business Model Canvas* ao contexto de aplicação do método *Lean Startup* para o desenvolvimento de um produto/serviço). À semelhança do *Business Model Canvas*, o *Lean Canvas* é constituído por nove blocos de atividades. Porém, Ash Maurya adicionou quatro blocos (problema, solução, métricas-chave e vantagem competitiva) e omitiu quatro (atividades-chave, recursos-chave, relações com os clientes e parcerias-chave).

CONSULTE:

Business Model Generation:
www.businessmodelgeneration.com

Canvanizer:
www.canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas

Practice Trumps Theory:
www.practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas

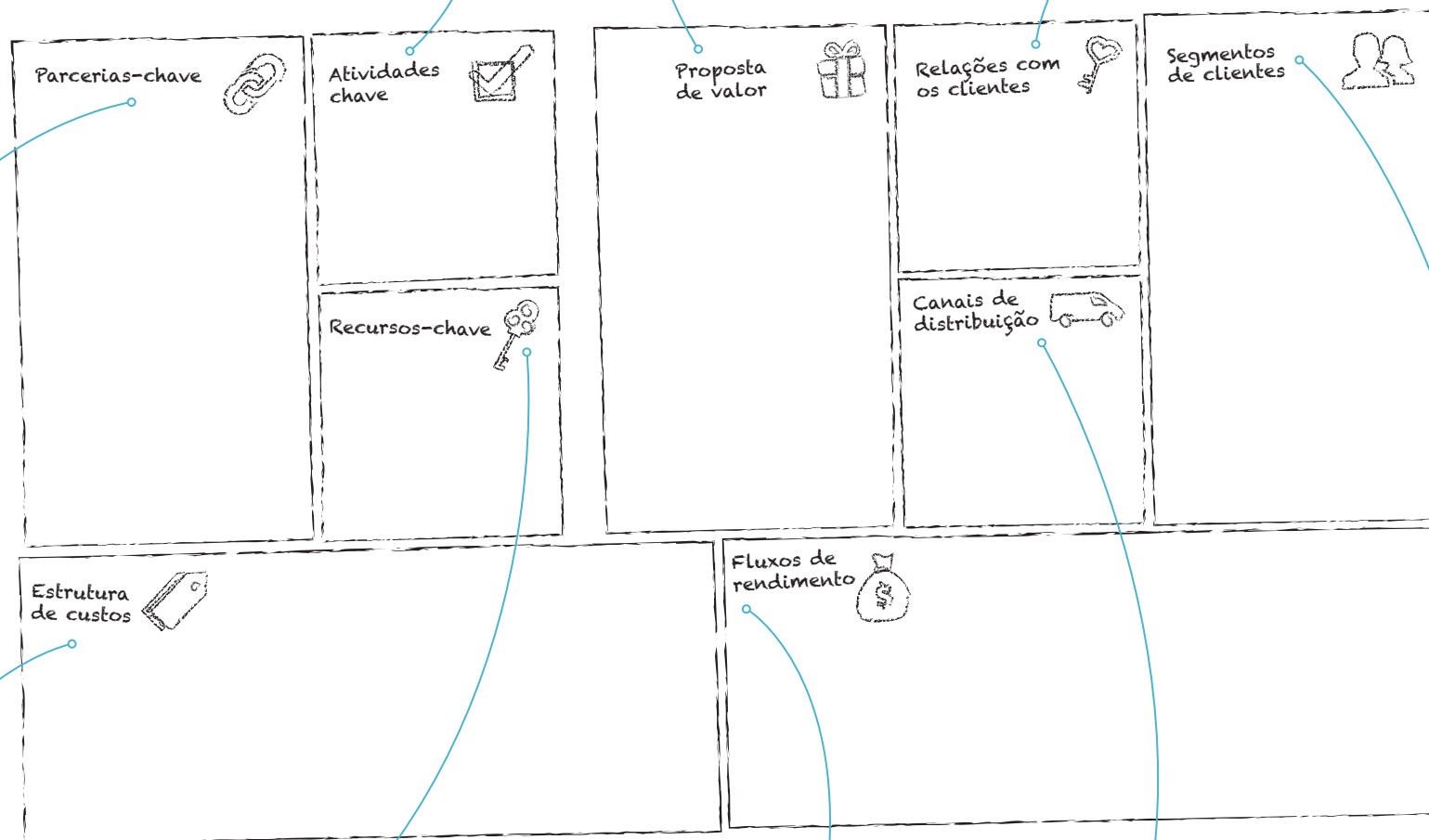
Youtube:
www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s

Construa o seu Business Model Canvas!!

Atividades-chave
- Quais são as atividades necessárias para viabilizar o Modelo de Negócio, ou seja, para concretizar a proposta de valor?

Proposta de valor
- Qual é o valor que propomos aos clientes?
- Quais são os problemas e necessidades que ajudamos a solucionar/satisfazer?
- Quais são os produtos/serviços que oferecemos a cada segmento de mercado?

Relações com os clientes
- Como é que me vou relacionar com os diferentes segmentos de mercado?
- Como se integram no Modelo de Negócio?



Parcerias-chave
- Quem são os principais parceiros e fornecedores?

Estrutura de custos
- Quais são os custos mais importantes inerentes ao Modelo de Negócio?
- Quais são os recursos/atividades-chave mais dispendiosos?

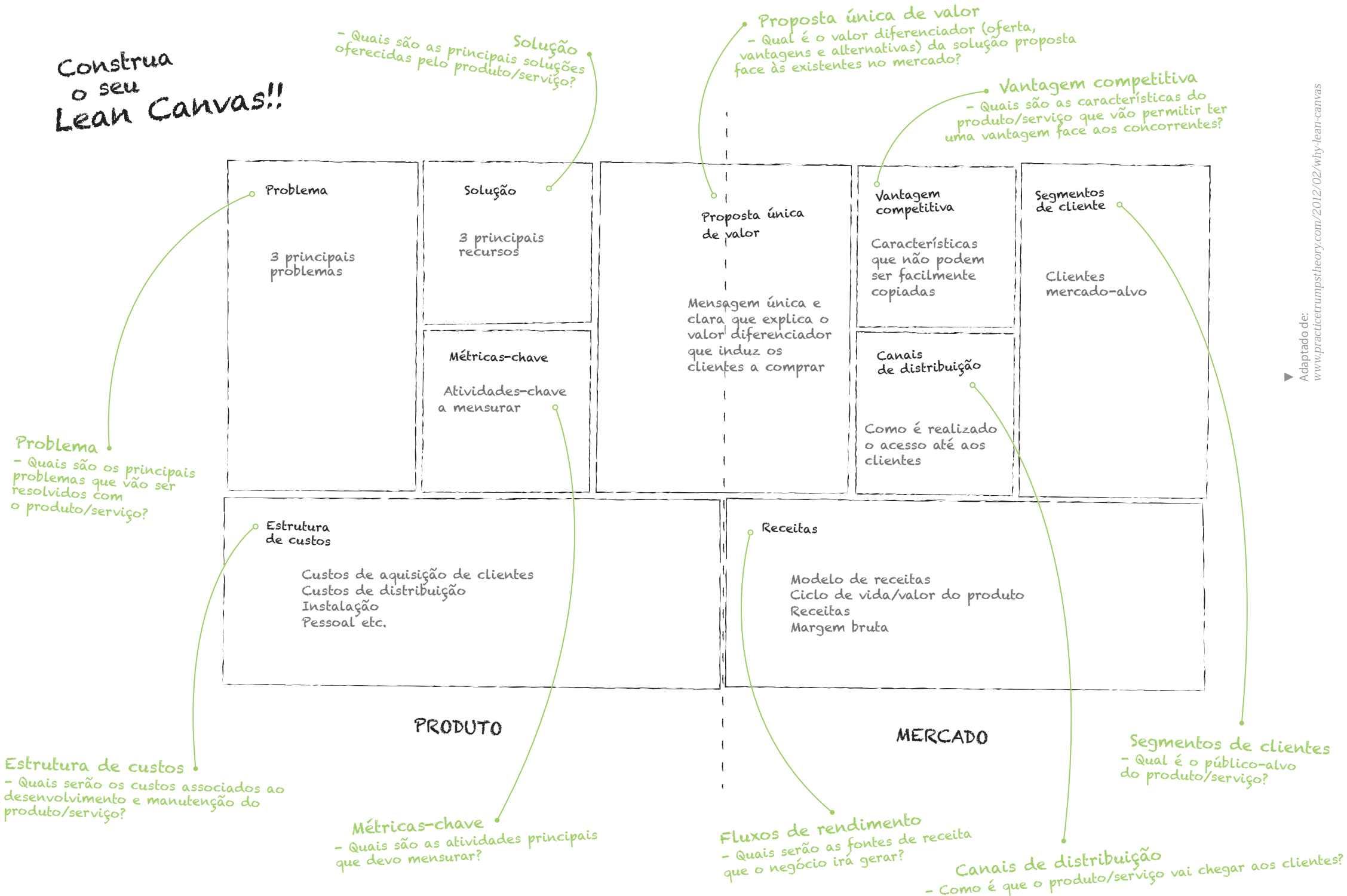
Recursos-chave
- Quais são os recursos-chave necessários para o desenvolvimento da proposta de valor?

Fluxos de rendimento
- Quais são as principais fontes de receita?
- Qual o valor que os clientes realmente estão dispostos a pagar?
- Porquê, e como, os clientes pagam atualmente e como gostariam de o fazer?

Canais de distribuição
- Quais são os canais de distribuição que os segmentos de mercado preferem?
- Como estabelecemos, atualmente, contacto com os clientes?
- Quais são os canais que apresentam melhores resultados, e quais são os mais rentáveis?

Segmentos de clientes
- Para quem criamos valor?
- Quais são os clientes mais relevantes?

Construa o seu Lean Canvas!!



—4
Plano
de
NEGÓ
CIO

O PLANO DE NEGÓCIOS CONSISTE NUM RESUMO ESCRITO DA FORMA COMO O EMPREENDEDOR PRETENDE ATINGIR AS SUAS METAS E GERIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ALCANÇAR O SUCESSO DESEJADO.

Não se esqueça que, regra geral, irá vender menos do que espera, gastar mais do que orçamenta, e demorar mais tempo a recuperar o investimento do que inicialmente planeado.

O Plano de Negócio deve ser periodicamente atualizado e incluir, pelo menos, a seguinte informação:

- Sumário executivo;
- A equipa;
- A ideia de negócio;
- Análise de mercado;
- Vantagens competitivas;
- Estratégia de marketing;
- Projeções financeiras;
- Gestão e controlo do negócio;
- Investimento necessário.

Sumário Executivo

O sumário executivo é um dos capítulos mais importantes de um Plano de Negócio. Trata-se do resumo de todo o negócio redigido idealmente numa página, sendo fundamental que o elabore no final de todos os capítulos estarem concluídos, sob pena de se esquecer de informações relevantes que devem ser destacadas. Deve ser claro e de fácil compreensão, transmitir uma mensagem eficaz e persuasiva e responder, entre outras, às seguintes questões:

- Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
- Qual é o problema que leva à oportunidade de negócio?
- Qual é a solução para o problema identificado?
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Qual é a vantagem competitiva face aos concorrentes?
- Qual é o mercado potencial que se pretende atingir?
- Qual será o público-alvo?
- Quais são as perspetivas futuras para o desenvolvimento do projeto?
- Quais são as competências da equipa, as referências e experiência (relevantes para o negócio em concreto)?
- Qual é o investimento necessário para implementar o negócio?
- Qual é o volume de vendas previsto para o 1º ano?
- Qual é o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais são os pontos fortes e fracos do negócio?

A equipa

A equipa é um dos aspetos a que os investidores atribuem especial atenção, uma vez que é crítico para o desenvolvimento do negócio. Para além das informações pessoais deve incluir a formação académica ou outras formações complementares, bem como a experiência profissional, com o objetivo de realçar as competências de todos os elementos e de como estas podem contribuir para o sucesso do negócio.

No caso da equipa não possuir competências para desempenhar alguma função crítica para o negócio, explique como vai resolver este problema.

A ideia de negócio

A descrição da ideia de negócio e da sua proposta de valor deve ser redigida de forma clara e acessível a um não especialista na área de negócio em questão. Deve apresentar o produto/serviço, o seu caráter inovador e como pretende diferenciar-se dos concorrentes, evidenciando qual será a lacuna do mercado que irá satisfazer.

Análise de mercado

A análise de mercado permite ao empreendedor identificar qual o público que a empresa pretende conquistar no mercado-alvo e qual a procura existente, bem como identificar a concorrência associada ao seu produto/serviço.

- Quem são os clientes?
- O que compram?
- Quais são as motivações que induzem à compra?
- Onde compram?
- Quanto pagam?
- Como pagam?

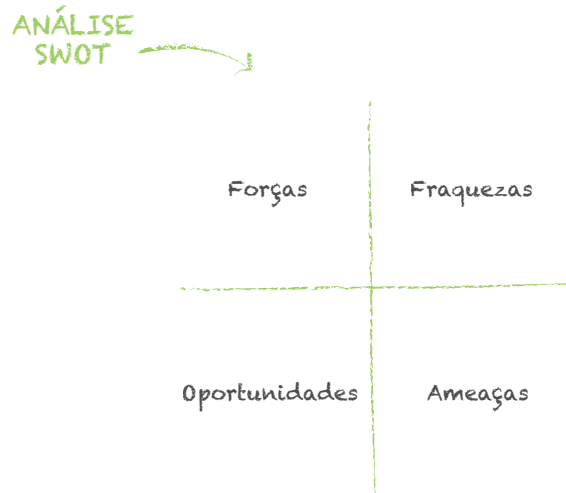
A análise dos concorrentes, diretos e indiretos, permite avaliar a forma como as outras empresas estão a operar no mercado-alvo que se pretende atingir e de que forma satisfazem a mesma necessidade. No momento da definição do mercado-alvo deverá evidenciar as perspetivas de crescimento dentro do mesmo segmento ou em novos mercados.

- Como se posicionam os concorrentes?
- Que canais de distribuição utilizam?
- Quais os produtos/serviços concorrentes?
- Quanto vendem?
- Que vantagens apresentam?
- Qual o nível de preços praticado?

Vantagens competitivas

A identificação das vantagens competitivas demonstrarão o conhecimento do setor em que pretende entrar e do negócio que pretende concretizar. Use a perspetiva do cliente como regra para os identificar. Analise as necessidades dos clientes e liste todas as soluções que vai disponibilizar para as resolver, identificando claramente quais serão as vantagens competitivas e diferenciadoras e a razão pela qual os clientes vão escolher a sua oferta em detrimento da dos seus concorrentes.

Existem várias ferramentas de análise do ambiente interno e externo do setor para apoio à definição da estratégia e do Plano de Negócio. Sugere-se que utilize uma análise *SWOT* (sigla oriunda do inglês "*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*"), para identificar as forças e fraquezas do negócio, ou seja, as vantagens e desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes, bem como as oportunidades, aspetos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa e, por último, as ameaças, isto é, aspetos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa e, simultaneamente, afetar o seu desempenho.

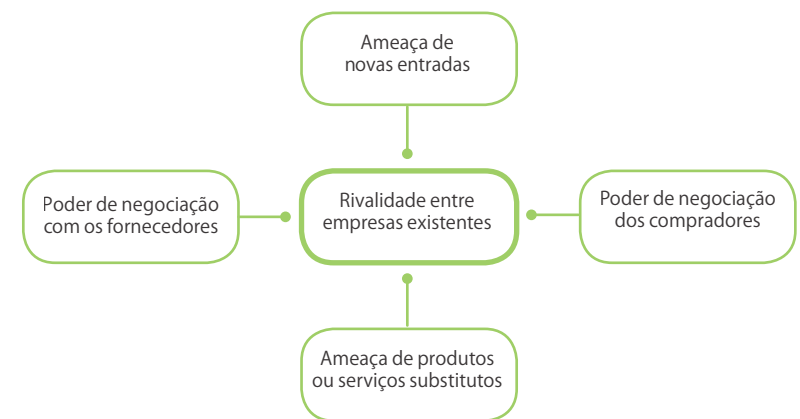


Adaptado de:
<http://education-portal.com/academy/lesson/internal-strengths-weaknesses-in-swot-analysis-definition-examples-quiz.html#lesson>

Pode recorrer também ao modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter, analisando as ameaças provocadas pela entrada de novos concorrentes, o grau de rivalidade dos concorrentes, o poder negocial dos clientes e fornecedores, bem como a ameaça de produtos/serviços substitutos.

O potencial de novas entradas é tanto menor, quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos (ex. indústria farmacêutica). São exemplos de barreiras à entrada de novos concorrentes as economias de escala, diferenciação do produto, requisitos de capital, custos de mudança, políticas governamentais e legislação.

O poder negocial dos fornecedores reflete-se nos preços, na cobrança, na entrega e na qualidade. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor a rentabilidade estrutural do negócio. A capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos reflete-se no preço, pagamento, qualidade e serviço. Quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Produtos substitutos impõem um limite máximo ao preço de venda cobrado e um limite à remuneração oferecida.



Adaptado de:
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=5>

Estratégia de Marketing

Definição do modo como irá criar e vender o seu produto/serviço, descrevendo a estratégia global de *marketing* (designada por *marketing-mix* ou os *7P's* do *marketing*) ao nível de:

Produto/serviço (*Product*): definição do produto/serviço, incluindo aspetos como a embalagem, *design*, qualidade e marca;

Preço (*Price*): principais fatores que condicionam o preço (custos, preços da concorrência e o preço psicológico/valor atribuído);

Comunicação (*Promotion*): conjunto de ações desenvolvidas com o objetivo de promover um produto/serviço e a sua utilização/aquisição;

Distribuição (*Place*): identificação dos melhores canais de distribuição para levar o produto/serviço até ao cliente, como por exemplo retalhistas, venda direta/venda por catálogo;

Pessoas (*People*): identificação do perfil de pessoas envolvidas na entrega do produto/serviço, o seu comportamento, atitudes e interação;

Processo (*Process*): metodologia utilizada para a prestação do serviço, (padronizado ou customizado), através de atendimento direto ou, por exemplo, *self-service*;

Provas físicas (*Physical evidence*): componentes facilitadoras da comunicação e do desempenho do serviço, por exemplo, decoração, *design*, sinalização e infra-estruturas de apoio.

Projeções financeiras

As projeções financeiras devem permitir aferir a viabilidade financeira do negócio, especificar todos os recursos de que vai precisar e as fontes de financiamento necessárias, quantificando através de previsões financeiras.

A elaboração de projeções financeiras é um exercício útil, que deverá ser realizado para um horizonte temporal (até que seja possível determinar o período de retorno do investimento).

CONSULTE:

IAPMEI:
www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12

Gestão e controlo do negócio

Deve explicitar como vai realizar o controlo do negócio, referindo a periodicidade de elaboração de relatórios de produção e de vendas, de análise dos custos, da eficiência e dos respetivos desvios face ao estimado. Esta informação é útil tanto para a gestão da empresa como para entidades externas (ex: instituições bancárias, inspeção fiscal).

Investimento necessário

Existem vários tipos de investimento, nomeadamente em ativos fixos tangíveis (ex: edifícios, equipamentos), intangíveis (ex: *software*, estudos, patentes) ou em fundo de maneoio.

Após a definição do investimento necessário é essencial avaliar a forma de financiamento adequada, ou seja, se através de capitais alheios ou próprios. Deverá também especificar o período de financiamento porque nem todo o investimento deverá ser realizado de uma só vez. No entanto, é importante caracterizar o nível de risco do investimento e o retorno esperado e, assim, analisar a relação custo-benefício de recorrer a financiamento alheio.

Após elaborar o seu plano de negócio, procure refletir sobre as seguintes questões:

- O plano está apresentado de forma simples e de fácil compreensão?
- As informações e previsões apresentadas são credíveis e realistas?
- Qual será o posicionamento do produto/serviço no mercado?
- Qual é a vantagem face à concorrência?
- Qual é o preço ideal para o produto/serviço?
- Quais são os recursos (humanos e financeiros) necessários para sustentar o lançamento e o crescimento do negócio?
- O que pode acontecer se o negócio funcionar mal? Como reagir?



—5

Iniciar a ATI VIDA DE

/ Tipo de sociedade

A primeira decisão no início de uma atividade comercial é a forma jurídica a adotar. Os tipos de sociedade mais comuns são os seguintes:

Individualmente:

Sociedade Unipessoal por Quotas (Unipessoal Lda.)

É constituída por um sócio único, que pode ser uma pessoa singular ou coletiva, detentor da totalidade do capital social. A responsabilidade do sócio é limitada ao montante do capital social, existindo uma separação entre o património pessoal e o da sociedade.

Este tipo de societário é regido pelas normas aplicáveis às sociedades por quotas, com exceção daquelas que pressupõem a pluralidade de sócios.

Empresário em nome individual

Empresa titulada apenas por uma só pessoa singular que afeta bens próprios à exploração do seu negócio e cuja responsabilidade é pessoal e ilimitada.

Esta forma jurídica apresenta como desvantagens o facto de o património pessoal se confundir com o património da empresa e a existência de responsabilidade pessoal e ilimitada do proprietário. Esta forma jurídica é indicada para negócios que exijam investimentos reduzidos e de baixo risco.

MAIS INFORMAÇÕES EM:

Portal da empresa:
www.portaldaempresa.pt

Guia prático do empreendedor:
www.ei.gov.pt/guia-empreendedor/detalhes.php?id=94

Mais do que uma pessoa:

Sociedade por Quotas (Lda.)

Constituída com um mínimo de dois sócios. O capital mínimo é, via de regra, de 1€ por cada sócio. Só o património social responde pelas dívidas da sociedade e os sócios respondem solidariamente pelas entradas.

Sociedade Anónima (S.A.)

Constituída com um mínimo de cinco acionistas. O capital social mínimo é de 50.000€ e está dividido em ações com o mesmo valor nominal e com um mínimo de 0,01€. Só o património social responde pelas dívidas da sociedade e os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das ações por si subscritas.

Cooperativa

Constituída por pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.

MAIS INFORMAÇÕES EM:

Portal da empresa:
www.portaldaempresa.pt

Guia prático do empreendedor:
www.ei.gov.pt/guia-empendedor/detalhes.php?id=94

A ESCOLHA DA FORMA JURÍDICA DA EMPRESA ASSUME VÁRIAS IMPLICAÇÕES, DESIGNADAMENTE A ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO, OS MONTANTES DOS CAPITALIS A INVESTIR E A CONFIDENCIALIDADE QUANTO À TITULARIDADE DO CAPITAL SOCIAL.

Capital social

As participações no capital da empresa não têm de ser realizadas obrigatoriamente em dinheiro, podendo ser em espécie (bens imóveis, etc.). Realizam-se no momento da constituição da sociedade, ou até ao final do primeiro exercício económico. Em sociedades onde o capital social mínimo é 1€ por sócio, recomenda-se que realizem um capital superior para demonstrarem confiança no negócio, sendo também um indicador de análise por parte de alguns investidores e de instituições financeiras. No caso de empresário em nome individual, a lei não prevê capital social.

Registo da empresa

A constituição formal da empresa é célere e simplificada, podendo inclusivamente, ser efetuada *online*. Existem também estruturas de atendimento presencial (Lojas da Empresa/Balcão do Empreendedor) para alterar, transformar ou extinguir uma empresa. Nestes locais é possível usufruir de serviços como a "Criação da Empresa na Hora" ou o "Pedido de Certidão Permanente" e obter informação sobre legislação inerente à atividade económica, ou sobre os passos a dar para a criação de uma empresa, entre outros serviços associados ao ciclo de vida das empresas. Os processos de constituição disponíveis são:

- Empresa na Hora;
- Empresa *Online*;
- Empresa na Hora, com Marca na Hora;
- Por documento particular, com reconhecimento de assinaturas, ou por escritura pública.

Antes de registar a empresa tenha em atenção as seguintes recomendações:

- Certifique-se que escolheu a equipa certa, sejam sócios ou colaboradores;
- Verifique se a localização da empresa tem importância estratégica para o seu crescimento;
- Reveja o modelo de negócio e identifique claramente quais os custos e receitas, e qual será a estratégia da empresa;
- Recorra a um Técnico Oficial de Contas (TOC) para simplificar o processo de início de atividade da empresa.

Direitos de Propriedade Industrial

É importante salientar que o registo da empresa não significa o mesmo que o registo de um logotipo ou uma marca. Estes são tipologias de direitos de propriedade industrial que permitem assegurar ao seu titular a exclusividade de utilização (impedir terceiros de usar) sobre o objeto desse registo, cujos pedidos são feitos junto do Instituto da Propriedade Industrial (INPI).

Um logotipo é o modo pelo qual determinada entidade pretende ser conhecida junto do público. Trata-se de um sinal utilizado para identificar uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, distinguindo-a das demais, podendo ser utilizado, nomeadamente, em estabelecimentos, anúncios, impressos ou correspondência. Pode ser constituído por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica e podem incluir elementos nominativos, figurativos ou uma combinação de ambos.

Se o logotipo se aplica à entidade, a marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos comercializados por outras empresas.

Se a marca for registada, passa o seu titular a deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins.

Uma marca pode incluir apenas elementos figurativos, elementos verbais ou uma combinação de ambos, sendo ainda possível fazer registo de sinais olfativos, tridimensionais e sonoros. Podem ainda ser compostas por *slogans*/ frases publicitárias.

O registo de uma marca, que pode ser igual ao nome da empresa (ou mesmo semelhante ao logotipo), por norma, tem de ser feito no Instituto Nacional de Propriedade Industrial. A exceção a esta norma é o caso da chamada “Marca na Hora” – um sistema que permite adotar marca e empresa correspondente, ou apenas marca, de uma forma imediata e que pode ser obtida junto do INPI ou no portal da empresa. A marca/empresa é escolhida de entre uma lista previamente aprovada. O empreendedor poderá ainda considerar registar um nome de domínio na internet correspondente à empresa ou à marca, devendo o pedido ser feito junto da Fundação para a Computação Científica Nacional.

Podem ainda ser relevantes para o empreendedor e para a competitividade da empresa considerar o registo de outros direitos de propriedade industrial, como sejam as patentes, os modelos de utilidade ou os desenhos ou modelos (design). Embora o registo (pedido de proteção) junto das entidades competentes (INPI) não seja obrigatório, este confere inúmeras vantagens. De facto, o registo confere um direito exclusivo que permite impedir que terceiros, sem o consentimento do titular do direito, produzam, fabriquem, vendam ou explorem economicamente a criação protegida.

Por outro lado, permite valorizar o esforço financeiro e o investimento em capital humano e intelectual, utilizado na conceção de novos produtos ou processos, e impede que outros protejam o mesmo produto ou processo, utilizem os meios ou processo objeto de proteção. É também através do registo que se garante a possibilidade de transmitir o direito ou de conceder licenças de exploração a favor de terceiros, a título gratuito ou oneroso.

Uma patente ou um modelo de utilidade podem ser pedidos sobre invenções (definidas como soluções novas para problemas técnicos específicos), em todos os domínios da tecnologia, quer se trate de produtos ou processos, bem como para os processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidos (no caso dos modelos de utilidade, não é possível proteger invenções que incidam sobre matéria biológica ou sobre substâncias ou processos químicos ou farmacêuticos).

A proteção por desenho ou modelo aplica-se ao design inovador de um produto, artesanal ou industrial, protegendo as características da aparência da totalidade, ou de parte do mesmo. Essas características podem dizer respeito a aspetos como linhas, contornos, cores, forma, textura ou os materiais do próprio produto ou da sua ornamentação.

CONSULTE:

Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI):

www.marcaspatentes.pt

Empresa online:

www.empresonline.pt

Empresa na hora:

www.empresanahora.pt

Associação DNS.PT:

www.dns.pt

Obrigações fiscais e contabilísticas

A forma jurídica das empresas e o volume de vendas previsto condicionam o regime de contabilidade a adotar, existindo dois regimes: o regime de contabilidade organizada e o regime simplificado.

As empresas abrangidas pelo Sistema de Normalização Contabilística (SNC) devem reportar os elementos contabilísticos referentes à atividade económica e financeira desenvolvida, devendo recorrer a um Técnico Oficial de Contas (TOC) para a execução da contabilidade e para o apoio na construção dos seguintes documentos: Balanço, Demonstração dos Resultados por Naturezas, Demonstração das Alterações no Capital Próprio, Demonstração dos Fluxos de Caixa, e Anexo. É ainda necessário ter em atenção os vários impostos existentes:

- IRC–Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas;
- IVA–Imposto sobre o Valor Acrescentado nas operações de compra e venda;
- IRS–Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (incide sobre as remunerações dos trabalhadores e gerência);
- TSU–Taxa Social Única, referente às contribuições para a Segurança Social que incidem sobre as remunerações dos trabalhadores da empresa e dos membros dos órgãos estatutários (com ou sem funções de gerência ou administração);
- Poderá existir ainda o Imposto de Selo (IS), o Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI), o Imposto sobre Veículos (ISV) e a Derrama (Imposto Municipal).

CONSULTE:

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas:
www.otoc.pt/pt/formacao/documentacao/snc/legislacao

Portal das Finanças:
www.portaldasfinancas.gov.pt

Segurança Social:
www.seg-social.pt

Contratação de recursos humanos

Para o início de uma atividade comercial é necessário ter conhecimento sobre as regras de contratação de recursos humanos, existindo três principais tipos de contrato que superintendem o vínculo contratual entre empregador e empregado:

- Contrato de trabalho a termo certo;
- Contrato de trabalho a termo incerto;
- Contrato sem termo.

Pode elaborar um contrato de trabalho com base nas minutas disponibilizadas no Portal da Empresa, contudo deverá aconselhar-se junto de um especialista na matéria, devendo ter em consideração os deveres e os direitos do trabalhador.

Atualmente existem vários benefícios relacionados com a contratação de colaboradores, designadamente:

- Apoio financeiro a estágios profissionais;
- Apoio financeiro a novas contratações;
- Dispensa do pagamento das contribuições para a Segurança Social (SS).

CONSULTE:

Instituto do Emprego e Formação Profissional:
www.iefp.pt

Portal da empresa (recrutamento e contratação):
www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/RecursosHumanos/RecrutamentoContratacao



6 FINAN CIA MEN TO

O CAPÍTULO SOBRE FINANCIAMENTO TEM COMO OBJETIVO, IDENTIFICAR E DESCREVER OS VÁRIOS TIPOS DE APOIO FINANCEIRO QUE SE ENCONTRAM À DISPOSIÇÃO DO EMPREENDEDOR.

“Family, Friends and Fools.”

A expressão dos 3F's significa o recurso à sua rede de contatos pessoais para angariar financiamento para o seu projeto. É uma das formas mais imediatas e informais, não apresentando, em princípio, custos associados para além do custo de oportunidade.

Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* envolve desconhecidos dispostos a financiar projetos, através de plataformas *online*, entregando contribuições monetárias. Em troca, estes investidores recebem uma contrapartida em linha com o valor entregue. Porém, nem todos os projetos se revestem das características necessárias para obter sucesso através desta forma de angariação de financiamento.

Capital semente

Os *Business Angels* são investidores que pretendem apostar em projetos de média dimensão que se encontrem numa fase de pouca maturidade, sendo o investimento realizado através de *seed capital* (capital semente)⁶ e *early stage* (fase inicial)⁷.

Crédito Bancário

O setor bancário tem vindo a disponibilizar soluções e instrumentos adaptáveis às necessidades das startups, ainda que seja comum a necessidade de apresentação de garantias por parte dos empreendedores. O microcrédito é um empréstimo de reduzido montante, destinado a financiar iniciativas empresariais e apoiar pessoas que, não tendo acesso ao crédito bancário normal, pretendem concretizar uma ideia de negócio com potencial. Em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, existem linhas de crédito bonificado e garantido, específicas para promotores de projetos de criação de empresas.

⁶ Financiamento destinado à investigação e desenvolvimento do conceito inicial, antes do negócio ter atingido a fase de *early stage*.

⁷ Financiamento de empresas em fase de instalação ou numa fase em que a operação tenha sido iniciada recentemente e o volume de vendas é ainda nulo ou muito reduzido.

Apoios à criação do próprio emprego

O Instituto de Emprego e Formação Profissional tem vindo a apoiar a criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego, antecipando o pagamento dessas prestações para aplicação no financiamento do projeto.

/ APOIO AO INVESTIMENTO – PORTUGAL 2020

Portugal 2020 é a designação atribuída à estratégia que estabelece as prioridades de investimento para a aplicação dos Fundos da União Europeia no período 2014-2020, tendo sido estabelecidos quatro domínios temáticos de intervenção:

- Competitividade e Internacionalização;
- Inclusão social e emprego;
- Capital Humano;
- Sustentabilidade e Eficiência no uso de recursos.

No domínio da Competitividade e Internacionalização foram definidos diversos sistemas de incentivos, destacando-se ao nível das empresas (COMPETE 2020):

- **Incentivo à inovação empresarial e empreendedorismo:** com o objetivo de apoiar a promoção de investimentos de natureza inovadora que se traduzam na produção de bens e serviços transacionáveis, internacionalizáveis e com elevado nível de incorporação nacional;
- **Incentivo à qualificação e internacionalização das PME:** com o objetivo de reforçar a capacitação empresarial das PME através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização e da inovação organizacional;
- **Incentivo à investigação e desenvolvimento tecnológico:** com o objetivo de promover a investigação e desenvolvimento tecnológico, o aumento das atividades económicas intensivas em conhecimento e a criação de valor baseada na inovação.

O incentivo às empresas será no máximo de 75% do valor global do investimento elegível, sendo o mérito do projeto o critério primordial na avaliação das candidaturas. Para evitar erros que acabem por inviabilizar a candidatura ou que provoquem atrasos penalizadores do investimento, sugerimos que tenha em atenção os seguintes conselhos:

- Registar-se com antecedência no portal www.portugal2020.pt;
- Não submeter a candidatura no último dia;
- Reunir atempadamente a informação financeira e administrativa;
- Garantir uma autonomia financeira de 15% ou 20%;
- Ser cauteloso nas projeções financeiras.

CONSULTE:

Associação Portuguesa de <i>Business Angels</i> : www.apba.pt	Massivemov: www.massivemov.com
Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC): www.microcredito.com.pt	Plataforma Olmo: www.olmo.pt
BES crowdfunding: www.bescrowdfunding.ppl.pt/pt	PME Investimentos: www.pmeinvestimentos.pt
Caixa capital: www.caixacapital.pt	Portugal Ventures: www.portugalventures.pt
Espírito Santo Ventures: www.es-ventures.com	Portugal2020: www.portugal2020.pt
Federação Nacional de <i>Business Angels</i> : www.fnaba.org	PPL crowdfunding Portugal: www.ppl.com.pt
Indiegogo www.indiegogo.com	Programa Nacional de Microcrédito: www.iefp.pt www.cases.pt/programas/microcredito
Kickstarter: www.kickstarter.com	

Consulte também os *websites* das diferentes Instituições Bancárias.

Nota: Os exemplos referenciados são os existentes à data da publicação, estando dependentes das políticas públicas.

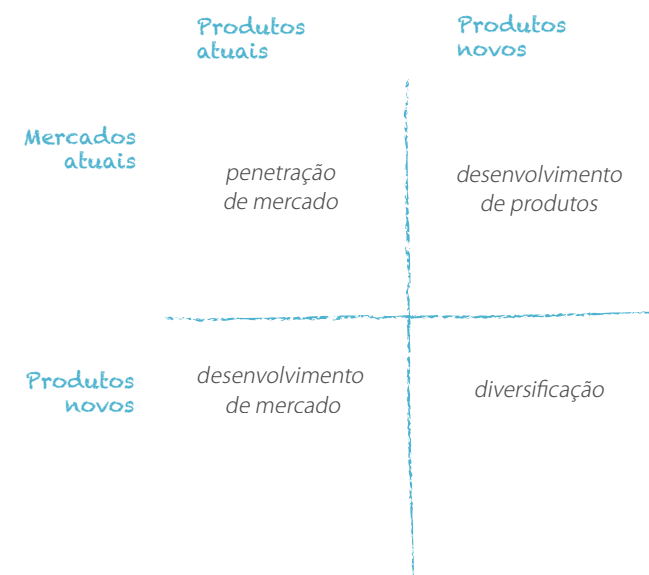
— 7 — INTER NACIO NALIZAÇÃO

AS EMPRESAS QUE PRETENDAM ALARGAR O SEU LEQUE DE ATUAÇÃO, APOSTANDO EM NOVOS MERCADOS, DEVEM DEFINIR CLARAMENTE A SUA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO. NESTE CAPÍTULO SÃO APRESENTADOS ALGUNS MODELOS E ORIENTAÇÕES QUE DEVEM SER TIDOS EM CONTA NUM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

/ Internacionalização

O processo de internacionalização assume particular relevo na definição da estratégia de comercialização de um produto/serviço. Normalmente é um processo moroso que exige algum cuidado sobretudo na análise dos mercados que se pretendam alcançar.

A matriz de Ansoff é uma ferramenta que ajuda as empresas a definirem as suas estratégias de produto e mercado, servindo de resumo das opções estratégicas.



CONSULTE:

www.pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

► Adaptado de: Sparenberger, A. e Zamberlan L. (2008). "Marketing Estratégico". Brasil, Rio Grande do Sul.

Entende-se por penetração de mercado, a entrada em mercados, com o objetivo de vender produtos existentes em mercados existentes, tendo em vista o aumento da quota de mercado. Por outro lado, o desenvolvimento de mercado é uma estratégia que visa vender produtos existentes em novos mercados. Estratégia de crescimento cujo foco principal seja introduzir novos produtos em mercados existentes, designa-se por desenvolvimento de produtos. Por último, diversificação é a estratégia de crescimento que oferece novos produtos a novos mercados.

Razões para procurar novos mercados:

- Saturação do mercado interno;
- Acesso a *inputs* produtivos com custos mais baixos;
- Acesso a competências;
- Resposta a movimento de clientes;
- Manutenção ou reforço de redes;
- Retorno do investimento;
- Localização estratégica.

Como entrar em novos mercados:

- Exportação: direta ou indireta;
- Formas contratuais: contratos de licença, de *franchising*, de gestão, de fornecimento de infraestruturas/unidades industriais, de prestação de assistência técnica, de prestação de serviços, fabricação sob contrato e subcontratação, alianças;
- Investimento direto: *sole-venture*, *joint-venture*.

Para a avaliação dos mercados onde se pretende inserir o produto/serviço, é necessário evidenciar as informações e dados quantitativos utilizados no planeamento estratégico e previsional, procurando sempre informação independente e de diferentes fontes (que devem ser referidas). Estas informações devem ser sólidas e estarem devidamente fundamentadas, fazendo referência quando se trata de hipóteses ou de projeções.

Para além destes fatores é necessário ter em consideração as diferenças culturais que poderão ditar o sucesso ou fracasso do processo de internacionalização.

Cuidados a ter com a entrada de novos mercados:

- No caso de um negócio B2B, obter informação sobre os clientes;
- No caso de um negócio B2C, efetuar uma escolha criteriosa dos distribuidores ou agentes que farão a distribuição dos produtos da empresa;
- Antes de entrar em novos mercados é necessário entender a natureza da cultura do país; elabore um plano estratégico para a internacionalização;
- Percecionar se o produto/serviço tem condições para se adequar à cultura do país selecionado.

—8

Valorizar OS ERROS DE PERCURSO

/ Valorizar os erros de percurso

O caminho para empreender é incerto e cheio de desafios a superar, pelo que um empreendedor precisa de estar preparado para correr riscos calculados, mas sem ter medo de errar (pois nem todos os insucessos são prejudiciais). O processo tentativa e erro

servirá fundamentalmente para que aprenda, altere procedimentos e antecipe situações, uma vez que o caminho para o sucesso é composto por quedas, falhas não planeadas e surpresas inesperadas.

Erros a evitar

Dimensionar mal o mercado

Certifique-se que o consumidor está disposto a aceitar a sua ideia e a pagar por ela. Procure saber se o setor em que vai investir está abrangido por legislação específica, conheça a sua concorrência e avalie corretamente as potencialidades de crescimento.

Investir de forma prematura

Não invista mais do que o necessário na fase inicial. Avalie detalhadamente os custos da atividade e procure reduzir ao máximo os custos fixos iniciais da sua empresa, investindo faseadamente à medida que o desenvolvimento comercial se vai consolidando.

“One man show”

Não deixe de se rodear de quem tem competências nas áreas que não domina e de contratar os colaboradores com as competências, formação e perfis fundamentais para o sucesso da sua empresa. Recorra aos vários incentivos para a contratação de colaboradores em situação de desemprego, diminuindo substancialmente os custos da empresa.

Não equacionar devidamente as questões jurídicas

Conheça ao pormenor todas as questões jurídicas que afetam diretamente a gestão do seu negócio.

Não estabelecer planos contingentes

Após a definição da estratégia é necessário antecipar acontecimentos imprevisíveis que poderão impedir de alcançar os objetivos definidos. Desenhe diferentes cenários e estratégias a adotar.

CONSULTE:

The FailCon:
www.thefailcon.com

World Failurists Congress:
www.wfc.pt

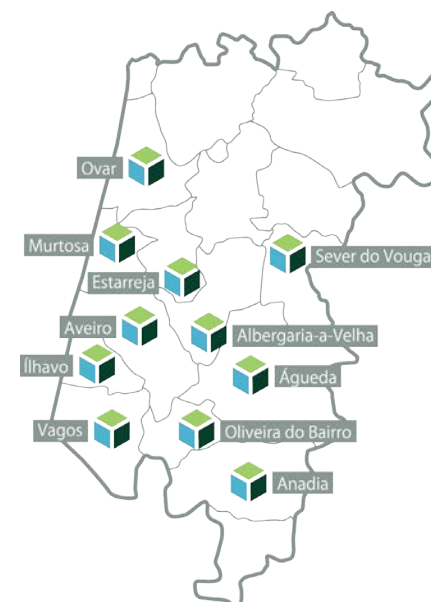
—9

Contactos

IERA

/ Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA)

A Região de Aveiro assumiu a aposta no conhecimento e no empreendedorismo qualificado e inovador, tanto do ponto de vista estratégico, como na definição das políticas públicas e da articulação entre os diversos agentes do território.



A Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA) é um desafio estratégico assumido pelos Municípios da Região de Aveiro, a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e a Universidade de Aveiro (UA), com o objetivo de potenciar economicamente as estratégias territoriais de promoção e de desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação social, através de ações diferenciadoras e qualificadoras, de espaços (polos) e de serviços de apoio à incubação de ideias de negócio e de empresas. Os polos IERA beneficiam de uma estratégia comum e de uma oferta integrada de equipamentos e de serviços, geridos de forma autónoma, e da utilização do conhecimento científico da UA, incluindo a experiência na gestão de incubadoras de empresas, num processo dinâmico e de interação que incorpora as especificidades e os recursos resultantes das dinâmicas de empreendedorismo municipal, incluindo a vertente de inovação social.

www.iera.pt
geral@iera.pt



IERA
INCUBADORA DE EMPRESAS
DA REGIÃO DE AVEIRO



ÁGUEDA
Incubadora de Empresas de Águeda



ALBERGARIA-A-VELHA
Incubadora de Empresas do Município de Albergaria-a-Velha

ÁGUEDA | Incubadora de Empresas de Águeda

A Incubadora de Empresas de Águeda é um espaço promovido pelo Município, enquadrado na linha estratégica municipal do empreendedorismo e inovação, que se encontra em funcionamento desde Janeiro 2014. Esta Incubadora está localizada na zona histórica da Cidade de Águeda, Rua Luís de Camões, n.º 64 (rua pedonal conhecida pela instalação artística Umbrela Sky Project) e disponibiliza 16 gabinetes de incubação, um espaço de *co-work*, sala de reuniões e workshops, uma loja colaborativa e ainda o Gabinete de Apoio ao Empresário (GAE). Com a disponibilização deste espaço e dos recursos associados, pretende-se capacitar empreendedores para a constituição dos seus próprios negócios, bem como o estabelecimento de parcerias, potenciando as competências de cada empreendedor e procurando criar ligações, quer financeiras, quer de recursos, entre os vários intervenientes.

Morada: Rua Luís de Camões, n.º 64
3750-159 Águeda
Tel: (+351) 234 180 155
Email: incubadora@cm-agueda.pt

ALBERGARIA-A-VELHA | Incubadora de Empresas do Município de Albergaria-a-Velha

A Incubadora de Empresas do Município de Albergaria-a-Velha, criada em 2009, está localizada no centro da cidade e disponibiliza espaços (1600m² distribuídos por 10 salas), individuais ou em regime de *co-working*, bem como serviços de incubação para o apoio a ideias de negócio e empresas que pretendam iniciar e/ou desenvolver a sua atividade, potenciando a economia local e a criação de emprego. Para além do espaço de incubação, este polo da IERA dispõe ainda de auditório, pavilhão multiusos, refeitório, salas de formação e de reunião. Após obras de requalificação, realizadas em 2014, e a localização do Serviço de Atividades Económicas, Apoio ao Empreendedorismo e Turismo neste edifício, foi possível aumentar a oferta de novos serviços e o reforço do apoio prestado aos empreendedores, abrangendo mais áreas de atividade e possibilitando um aumento significativo do número de ideias de negócio e de empresas incubadas.

A centralidade e acessibilidade de Albergaria-a-Velha e da incubadora, aliada aos serviços de apoio prestados aos empreendedores, fazem deste polo, um excelente espaço de acolhimento empresarial.

Morada: Rua Américo Martins Pereira
3850-837 Albergaria-a-Velha
Tel: (+351) 234 529 751
Email: incubadora.empresas@cm-albergaria.pt



ANADIA
Incubadora do Curia Tecnoparque



AVEIRO
Incubadora de Empresas do Município de Aveiro

ANADIA | Incubadora do Curia Tecnoparque

A Incubadora do Curia Tecnoparque nasceu em 2006 através de uma iniciativa da WRC – Agência de Desenvolvimento Regional, EIM, S.A., tendo como parceiros a Câmara Municipal de Anadia, a Universidade de Aveiro e o Instituto Politécnico de Coimbra. Localizada entre Coimbra e Aveiro, tem como missão produzir um impacto económico na região, favorecendo o clima de inovação e de empreendedorismo para a criação e o sucesso de novas empresas. A incubadora disponibiliza uma área total de incubação de 400m² distribuídos por 12 gabinetes individuais e por um espaço *co-working* com capacidade para acolher 10 pessoas. As áreas de aposta estratégica prioritárias são as tecnologias da informação e comunicação, a viticultura e enologia, água e outros recursos naturais, energias e ambiente, turismo e termalismo, a mobilidade suave e o empreendedorismo social.

Morada: Curia Tecnoparque
3780-544 Tamengos
Tel: (+351) 231 519 712
Email: incubadora@wrc.pt

AVEIRO | Incubadora de Empresas do Município de Aveiro

A Incubadora de Empresas do Município de Aveiro será um novo projeto de apoio ao empreendedorismo local promovido pelo Município. Pretende-se através do trabalho em rede, sustentado num conjunto alargado de parceiros diversificados, ir ao encontro das necessidades de diferentes públicos, nas diferentes fases do ciclo de vida de um empreendedor. Tenciona-se contribuir para o apoio da criação de riqueza e empregos no município, tendo como fontes de inspiração uma nova economia, o conhecimento, as tecnologias e a criatividade. O Polo IERA será por isso, um reflexo desse designio, pensado e implementado para os empreendedores que procurem em Aveiro as bases para a implementação do seu negócio e criação do próprio emprego.

Morada: Polo de Incubação
Rua Dr. Manuel Almeida Trindade
3810-488 Aveiro
Tel: (+351) 234 340 020
Email: aveiroempreendedor@cm-aveiro.pt



AVEIRO
Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro



ESTARREJA
Incubadora de Empresas do Município de Estarreja



ÍLHAVO
Incubadora de Empresas do Município de Ílhavo



MURTOSA
Incubadora de Empresas do Município da Murtosa

AVEIRO | IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro

A Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA), criada em 1996, tem a missão de incentivar e apoiar a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de novas empresas, através da promoção de ações de capacitação, da disponibilização de espaços, equipamentos, serviços e de uma rede de parceiros orientados para a criação de valor. Tem as suas infraestruturas físicas divididas por três edifícios (IEUA Edifício 1; IEUA Fábrica; IEUA Santa Joana), totalizando cerca de 2000 m² distribuídos por gabinetes individuais, com áreas entre os 12 e os 170 m², gabinetes *co-working*, gabinetes de serviços e espaços partilhados. O apoio da IEUA à incubação e à aceleração de empresas, geradas a partir do conhecimento da UA, é desenvolvido através dos programas IEUA Start e IEUA Graduate, que disponibilizam uma oferta integrada de espaços e de serviços adaptados às necessidades específicas de cada fase dos empreendedores, desde a definição da ideia de negócio à autonomia da empresa e à sua consolidação em mercados internacionais.

*Morada: Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro
Campus Universitário de Santiago, Edifício 1
3810-193 Aveiro, Portugal
Email: ieua@ua.pt*

ESTARREJA | Incubadora de Empresas do Município de Estarreja

A Incubadora de Empresas do Município de Estarreja foi criada em 2008 com o objetivo de disponibilizar a todos os empreendedores as condições necessárias para a formação e o desenvolvimento de negócios baseados em tecnologias inovadoras. Este polo da IERA, localizado na antiga Escola Padre Donaciano Abreu Freire, disponibiliza uma área de aproximadamente 175m² para incubação, estando neste momento a serem realizadas obras de recuperação dos pisos superiores do edifício. Com a conclusão destas obras, será aumentada a área de incubação e criadas novas valências para que a comunidade mais jovem possa desenvolver a sua criatividade e os seus projetos empreendedores. O plano estratégico de desenvolvimento do Ecoparque de Estarreja, que está a ser ultimado, incluirá a definição da sua interligação com o polo IERA e as áreas de aposta estratégica para o desenvolvimento económico do Município.

*Morada: Edifício do Antigo Colégio
Rua Dr. Pereira de Melo
3860-375 Estarreja
Tel: (+351) 234 840 600
Email: incubadora@cm-estarreja.pt*

ÍLHAVO | Incubadora de Empresas do Município de Ílhavo

A Incubadora de Empresas do Município de Ílhavo, criada em 2013, tem como principal objetivo apoiar os empreendedores no desenvolvimento das suas ideias de negócio, através da disponibilização de meios físicos e materiais que lhes permitam transformar os seus projetos em realidades empresariais. Tem ainda como propósito a promoção e o acompanhamento de ideias e projetos inovadores na área da Economia do Mar e Gestão Marítima, assim como a promoção da interação entre os empreendedores, as instituições de ensino e potenciais investidores. Este polo da IERA, localizado no Centro de Investigação e Empreendedorismo do Mar (CIEMar-Ílhavo), tem capacidade para acolher 10 empresas em gabinete individual e 6 empreendedores em *co-working*.

*Morada: Travessa Alexandre da Conceição
3830-196 Ílhavo
Tel: (+351) 234 092 496
Email: ciemar.mmi@cm-ilhavo.pt*

MURTOSA | Incubadora de Empresas do Município da Murtosa

A Incubadora de Empresas do Município da Murtosa, localizada numa antiga casa de estilo brasileiro totalmente reabilitada, hoje convertida, entre outras valências, em Arquivo Municipal e centro de exposições temporárias de jovens criadores, conjuga as boas condições de trabalho à centralidade geográfica.

Os empreendedores poderão contar com as seguintes valências: um pequeno auditório, espaços de *co-working*, salas de reunião e individuais, serviços administrativos, ligação *wireless* em todo o edifício, uma *kitchenette* e um magnífico jardim interior.

Os recursos endógenos do território constituem uma oferta de excelência para a promoção de ideias de negócio/empresas nos setores de atividade associados à mobilidade suave e ao turismo de natureza.

*Morada: Arquivo Municipal da Murtosa
Rua dos Percursos, 13
3870-211 Murtosa
Tel: (+351) 234 830 100
Email: ieramurtosa@cm-murtosa.pt*



OLIVEIRA DO BAIRRO

Incubadora de Empresas do Município de Oliveira do Bairro



OVAR

Incubadora de Empresas do Município de Ovar
Espaço Empreendedor

OLIVEIRA DO BAIRRO | Incubadora de Empresas do Município de Oliveira do Bairro

A Incubadora de Empresas do Município de Oliveira do Bairro é um espaço privilegiado para apoio e capacitação de empreendedores que pretendam desenvolver novas ideias de negócio e testar a sua viabilidade num mercado altamente competitivo. Possui quatro salas de incubação (de 18,5m²), mais duas salas de *co-working* (de 37,5m²), uma sala de formação e um espaço de *coffee break*, bem como serviços administrativos de apoio, que estarão ao serviço dos empreendedores que aqui desejem instalar e desenvolver a sua ideia de negócio. Com esta iniciativa, o Município de Oliveira do Bairro pretende alavancar o tecido empresarial existente e potenciar o surgimento de novos empreendedores que, aproveitando os recursos endógenos do concelho, promovam o desenvolvimento económico e social do território, privilegiando as ideias que surjam nas áreas da Educação, Cultura e Turismo.

*Morada: Rua dos Bombeiros N.º 31
3770-220 Oliveira do Bairro
Tel: (+351) 234 732 100
Email: polo-iera@cm-olb.pt*

OVAR | Incubadora de Empresas do Município de Ovar–Espaço Empreendedor

A Incubadora de Empresas do Município de Ovar–Espaço Empreendedor tem a missão de incentivar e apoiar a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de ideias de negócio inovadoras, através da disponibilização de espaços e de serviços de apoio ao empreendedorismo. A promoção da economia local e a afirmação dos recursos locais surge como o objetivo principal, através da promoção de um contexto económico de suporte à atividade local, o reforço e capacitação dos recursos materiais e imateriais do Município, a aposta no território como identidade e marca diferenciadora e da melhoria da governação e a prestação do serviço à comunidade e agentes locais. Ovar já é um território de emoções e de valores. Passará a ser, agora, um território de empreendedores.

*Morada: Rua Arq.º Januário Godinho
3880-152 Ovar
Tel: (+351) 256 581 300
Email: florabela.santos@cm-ovar.pt*



SEVER DO VOUGA

Incubadora de Empresas do Vougapark



VAGOS

Incubadora de Empresas do Município de Vagos

SEVER DO VOUGA | Incubadora de Empresas do Vougapark

O Vougapark é uma área de acolhimento empresarial onde está inserida a Incubadora de Empresas do Vougapark, estando os 984m² destinados à incubação de empresas distribuídos por 20 gabinetes individuais e um espaço *co-working* com capacidade para acolher 30 empresas que desenvolvam a sua atividade económica nas áreas da Metalomecânica, Agro-negócios, Turismo (associado à Saúde e ao Desporto/Aventura) e Floresta.

A atratividade proporcionada pelas condições altamente vantajosas como o apoio técnico e logístico, o acesso a aconselhamento empresarial, o observatório de inovação e as redes de contactos, de serviços e de parcerias com outras incubadoras e polos tecnológicos, potenciam os projetos instalados neste polo IERA e contribuem para fomentar o empreendedorismo na região.

*Morada: Lugar da estação
3740- 070 Paradela, Sever do Vouga
Tel: (+351) 234 550 070
Email: geral@vougapark.pt*

VAGOS | Incubadora de Empresas do Município de Vagos

A Incubadora de Empresas do Município de Vagos funciona desde outubro de 2014 no Edifício de Equipamento e Apoio Social e Administrativo da Zona Industrial de Vagos e, após a conclusão das obras de adaptação do edifício disponibilizará uma área de 267m² distribuída por 6 gabinetes individuais e por um espaço *co-working* (com capacidade para acolher 8 a 10 empreendedores). Através deste espaço o Município de Vagos irá acompanhar empreendedores na sua fase inicial e promover a criação de spin-offs inovadoras nos setores do Ambiente, Energias Renováveis e Eficiência Energética, Agroindústria e Agroalimentar, TICE e Turismo. A integração da Incubadora de Empresas no ecossistema da Zona Industrial de Vagos e do Parque Empresarial de Soza potencia o surgimento de dinâmicas e de sinergias entre o meio empresarial já existente e os novos empreendedores, numa perspetiva de complementaridade e de reforço do desenvolvimento económico sustentável do concelho de Vagos e da Região de Aveiro.

*Morada: Edifício de Equipamento e Apoio Social e Administrativo
Zona Industrial de Vagos (ZIV), lote 141
3840-385 Vagos
Tel: (+351) 234 799 600
Email: incubadora@cm-vagos.pt*

Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA)

A Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro é uma instituição pública de natureza associativa e âmbito territorial, que compreende os Municípios da Unidade Territorial para Fins Estatísticos (NUT III) do Baixo Vouga, e visa a realização de interesses comuns aos municípios que a integram. A CIRA tem como missão ser uma organização intermunicipal de reconhecida qualidade na gestão pública, na coordenação de projetos e serviços partilhados e no exercício regional de competências descentralizadas, atuando em parcerias com entidades públicas (com especial destaque para Universidade de Aveiro, e as entidades governamentais) e privadas (Empresas e Associações).

Morada: Rua do Carmo, n.º 20
Apartado 589
3800-127 Aveiro
TEL: (+351) 234 377 650
www.regiaodeaveiro.pt
geral@regiaodeaveiro.pt

Universidade de Aveiro

A Universidade de Aveiro promove e apoia de forma integrada o empreendedorismo e a transferência de tecnologia e conhecimento da sua comunidade através da Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA) e da Unidade de Transferência de Tecnologia (UATEC).

A IEUA, através do seu programa de incubação, o IEUA Start Incubation Program, incentiva e promove a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de projetos empresariais inovadores.

A UATEC dedica-se à proteção e gestão da propriedade intelectual, à valorização dos resultados de investigação, à promoção do empreendedorismo e ao apoio à promoção da inovação empresarial.

Morada: Campus Universitário de Santiago
3810-193 Aveiro
TEL: (+351) 234 370 200
www.ua.pt
geral@ua.pt

Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA)

A AIDA tem como missão “representar, defender, promover, identificar e satisfazer as necessidades de representação pró-ativa de informação, de apoio e acompanhamento técnico –ao nível da criação, funcionamento e expansão– das Empresas Industriais do Distrito de Aveiro, tornando as PME mais competitivas”. A sua área de atuação incide na região de Aveiro, é uma associação multisetorial, reconhecida como Entidade de Utilidade Pública, estando desde Agosto de 2007 certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

Desde o início da sua atividade, tem vindo a apoiar as empresas da região de Aveiro, através da oferta de um conjunto de ações, em domínios como: prospeção de mercados externos, apoio à participação em feiras, exposições, congressos/ fóruns, informação e apoio às empresas, consultoria técnica (nas áreas de ambiente, qualidade, energia, licenciamento e sistemas de incentivo), apoio jurídico, formação profissional, missões empresariais, entre outras, que permitam reforçar o papel do associativismo empresarial a nível nacional e internacional.

Morada: Rua da Boavista
Zona Industrial de Taboeira
3800 – 115 Aveiro
Tel: (+351) 234 302 490/1
www.aida.pt
aida@aida.pt



— 10 Leituras RECO MEN DADAS

Bes, F.T. (2008). *O livro negro do empreendedor*. Gestão Plus.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Baker&Taylor.

Buchanan, C. et al. (2013). *A alma do negócio. Um guia prático para os empreendedores em Portugal*. Sabedoria alternativa.

Byrne, J. A. (2012). *Empreendedores extraordinários*. (1ª edição). Campus Elsevier.

Castañeda, L. (2013). *Como destruir uma empresa em 12 meses...ou antes*. Atual Editora.

Feld, B. (2012). *Startup communities*. Wiley.

Harford, T. (2011). *Adapt: Why Success Always Starts with Failure*. Little Brown.

Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid, How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*. Harvard Business Review Press.

Kawasaki, G. (2006). *A arte do começo*. Best Seller.

Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005). *Estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Campus Editora.

Magretta, J. (2012). *Michael Porter, O essencial sobre a estratégia, concorrência e competitividade*. Centro Atlântico.

Nager, M. et al. (2013). *Startup Weekend – Como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas*. (1ª edição). Alta Books.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. Dom Quixote.

Rigby, R. (2012). *28 Mentres que mudaram o mundo*. (1ª edição). Campus Elsevier.

Ries, E. (2012). *The Lean Startup, How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Viking.

Walls, B. (2013). *As 50 melhores Ideias de Negócio dos últimos 50 anos*. (1ª edição). Best Business.

Yunus, M. & Jolis, A. (2000). *O banqueiro dos pobres*. (1ª Edição). Ática.



— 11

GLO SSÁRIO

Ativo corrente

Ativos que não têm caráter duradouro ou permanente numa empresa. São ativos de curto prazo e de maior liquidez, tais como os depósitos à ordem, os débitos sobre terceiros e as existências.

Ativo fixo tangível

Recursos detidos por uma empresa, com caráter de permanência ou continuidade, não se destinando a ser vendidos ou alvo de transformação decorrente das suas atividades normais.

Ativo intangível

Ativo não monetário identificável sem substância física ou incorpóreo, tais como *software*, licenças e patentes.

Balanço

Documento contabilístico que reflete a situação financeira de uma empresa num determinado momento, registando os seus bens e os direitos (ativo), o capital próprio, e as obrigações da empresa perante terceiros (passivo).

Barreiras à entrada

Obstáculos que as empresas enfrentam ao entrarem num determinado mercado, provocados por empresas já instaladas com o objetivo de impedir que novas se estabeleçam e contribuam para baixar a rentabilidade do sector. As barreiras à entrada incluem, por exemplo, marca, patentes, direitos exclusivos de acesso a um canal de distribuição, altos investimentos necessários para a instalação.

Barreiras à saída

Dificuldade de abandonar a indústria quando esta regista rentabilidades baixas ou mesmo negativas. Por exemplo, indústrias que requerem investimentos em ativos específicos tendem a ter maiores barreiras à saída.

Bootstrap

Prática usada na criação de um negócio através de recursos próprios, sem investidores.

Break-even (Ponto crítico)

Ponto a partir do qual a empresa começa a apresentar resultados de exploração positivos. Quanto mais baixo for o ponto crítico de uma empresa, mais facilmente a empresa o consegue atingir. Assim, menor será o seu risco económico.

Budget

Orçamento periódico, normalmente anual, realizado por uma empresa, onde são incluídas as variáveis de custos, receitas e despesas.

Business Angels

Investidores individuais que apostam, diretamente ou através de sociedades veículo, oferecendo não apenas dinheiro, mas também a rede de contactos, o conhecimento e a experiência em empresas com potencial crescimento e valorização.

Business to business (B2B)

Os potenciais compradores são também os que adquirem bens e serviços vendidos por outras empresas.

Business to consumer (B2C)

Os compradores são consumidores finais dos bens e serviços em causa.

Cadeia de valor

Conjunto de tarefas de determinado processo das quais resulta a criação de valor para o destinatário final.

Capital de risco

Fundos de apoio às empresas de pequena e média dimensão, já estabelecidas e com potencial de crescimento. Com duração média de cinco a sete anos, os recursos investidos financiam as primeiras expansões, levando o negócio a novos patamares no mercado.

Capital social

Conjunto de recursos provenientes dos indivíduos ou da comunidade local, simultaneamente promotores e destinatários do valor resultante de iniciativas de inovação social.

Co-criação

Processo de desenvolvimento de uma solução, no qual todas as partes interessadas são convidadas a ter um papel ativo, numa relação de igualdade e reciprocidade.

Concorrência direta

Concorrência entre duas empresas que comercializam o mesmo produto/serviço para o mesmo mercado.

Concorrência indireta

Concorrência entre duas empresas que comercializam produtos/serviços diferentes, mas que são substitutos.

Contrato de *franchising*

Expansão de um negócio assente num modelo estruturado e com uma menor necessidade de investimentos em capital.

Contrato de licença

Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou explorar direitos de propriedade industrial contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*.

Coworking

Espaço de trabalho partilhado por empreendedores. O objetivo passa por partilhar todos os recursos necessários ao funcionamento de uma empresa ou projeto, o que, na maioria dos casos, permite um ambiente mais informal.

Crescimento inclusivo

Desenvolvimento de uma estratégia de crescimento que promova a participação no mercado de trabalho e uma maior coesão social e territorial.

Crescimento sustentável

Desenvolvimento de uma estratégia de crescimento que promova uma economia mais eficiente em termos de gestão dos recursos, hipocarbónica e competitiva.

Crescimento inteligente

Desenvolvimento de uma estratégia de crescimento assente numa economia baseada no conhecimento e na inovação.

Deadline

Conceito usado para especificar o prazo limite de uma determinada ação.

Demonstração de resultados

Documento contabilístico que evidencia os resultados (lucros ou prejuízos) obtidos na atividade desenvolvida pela empresa num determinado período.

Design de serviços

Processo de desenho de serviços eficientes, eficazes, desejáveis e *user-friendly*. É um projeto estratégico que visa simplificar problemas complexos, incluindo os utilizadores no desenvolvimento das soluções.

Design thinking

Metodologia de suporte à inovação que implica uma profunda compreensão das necessidades das pessoas e/ou comunidades, através da observação direta, e que se traduz no desenvolvimento de soluções, em resposta a essas necessidades, exequíveis e viáveis ao nível do negócio.

Due Diligence

Investigação completa de um negócio, geralmente realizada durante o processo de negociação de compra e venda de um negócio ou empresa.

Economia social

Atores económicos e sociais ativos em todos os setores da sociedade (cooperativas, mutualidades, associações ou fundações) que surgem para responder às necessidades de pessoas, comunidades ou instituições e que procuram aliar o interesse comum ao desempenho económico e a uma atuação democrática; a economia social pode também ser entendida como o contexto onde ocorre a inovação social, o espaço entre várias sub-economias (estado, mercado, organizações sociais, famílias/ indivíduos), no qual estas cooperam/colaboram na definição de respostas aos desafios sociais.

Empowerment (Capacitação)

Processo através do qual se estimula um indivíduo ou uma organização a ganhar maior controlo, a sentir-se mais confiante e assumir um papel mais ativo na comunidade/sociedade.

Empreendedorismo

Desenvolvimento de novas iniciativas geradoras de valor, resultantes da identificação e exploração de oportunidades tais como, novos produtos/serviços, processos, mercados.

Empreendedorismo social

Aplicação dos princípios dos negócios e do empreendedorismo na resposta a necessidades sociais, procurando a obtenção de retorno financeiro e a criação de valor de carácter social; processo de criação de uma empresa social.

Empresa social

Empresa com objetivos essencialmente sociais, cujos lucros são reinvestidos no desenvolvimento do negócio ou na comunidade, ao invés de serem distribuídos pelos acionistas ou proprietários.

Exportação direta

Operação na qual a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro.

Exportação indireta

Forma de entrar num mercado através de um intermediário do país de origem.

Financiamento *Early Stage*

Financiamento de empresas em fase de instalação ou numa fase em que a operação tenha sido iniciada recentemente e o volume de vendas é ainda nulo ou muito reduzido.

Financiamento *Seed capital* (Capital semente)

Financiamento destinado à investigação e desenvolvimento do conceito inicial, antes do negócio ter atingido a fase de *early stage*.

Fluxo de caixa (*Cash flow*)

Quantidade de dinheiro que é recebido e pago por um negócio durante um determinado período.

Fundo de maneoio

Diferença entre os ativos correntes e o passivo de curto prazo de uma empresa.

Joint-venture

Participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio.

Inovação

Implementação de uma nova ideia ou melhoria de uma solução através de um novo produto, processo, método organizacional ou de *marketing*, com o objetivo de aumentar o desempenho, o conhecimento e a posição competitiva.

Inovação aberta

Utilização do conhecimento interno e externo à organização para acelerar o processo de inovação; o oposto de inovação fechada, na qual as organizações apenas utilizam as ideias geradas internamente.

Inovação social

Uma nova ideia (bem, serviço ou modelo) que pretende satisfazer uma necessidade social, de forma mais eficiente, eficaz ou sustentável que as soluções existentes, ao mesmo tempo que potencia a colaboração e o estabelecimento de novas relações sociais, reforçando a capacidade da sociedade para agir.

Mercado-alvo

Grupo de consumidores a quem a empresa decide dirigir os seus produtos, serviços e ideias com uma estratégia destinada a satisfazer necessidades e preferências.

***Minimum viable product* (Produto/serviço mínimo viável)**

Consiste numa versão mais simples de um produto/serviço, criada com o mínimo esforço e recursos, utilizada para o teste e validação do negócio.

Modelo de Negócio

O Modelo de Negócio é a forma como a empresa vai criar valor, entregá-lo aos clientes e gerar rendimentos no processo.

Nicho de mercado

Pequeno segmento de mercado constituído por um conjunto de consumidores com um perfil homogéneo e perfeitamente identificável.

Passivo corrente

Dívidas da empresa, que devem ser pagas num prazo inferior a doze meses.

***Pitch* (*Elevator pitch*)**

Comunicação sumária, normalmente de 3 a 5 minutos, de uma proposta de valor de uma ideia de negócio, com o objetivo de encontrar um potencial investidor ou parceiro.

Potencial de mercado

Valor que determinado segmento está disposto a pagar pelo produto/serviço.

Posicionamento

Ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente dos clientes-alvo.

Proposta de valor do negócio

O valor percebido pelos clientes ou potenciais clientes relativamente a um produto/serviço diferenciado, que responde a um problema e satisfaz uma necessidade detetada. Pode ser aplicada a uma organização ou apenas a alguns produtos/serviços, sendo definida através da identificação e da criação de benefícios disponibilizados aos clientes ou potenciais clientes, o que determina o seu posicionamento de valor face aos concorrentes ou potenciais concorrentes.

Quota de mercado

Fração de mercado que uma empresa ou produto/serviço detém, obtida pelo quociente entre as vendas do produto/serviço e as vendas totais no mercado.

Segmento de mercado

Grupo de indivíduos com necessidades e preferências semelhantes em termos de consumo.

Sole-venture

Filial detida a 100% por uma empresa.

Stakeholders

Pessoas, grupos ou organizações que poderão ser afetadas pelos resultados de determinada ação; partes interessadas.

Sustentabilidade financeira

Capacidade de assegurar que os ganhos resultantes da implementação de uma ideia cobrem o investimento efetuado.

Valor de mercado

Valor que determinado produto/serviço valeria se estivesse a ser comercializado neste momento.

Vantagem competitiva

Vantagem que uma empresa detém em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo seu desempenho superior.

**“Se arriscarem
e falharem,
falhem rápido,
sejam ágeis
e voltem a tentar.”**

Sheel Tyle

Notas

INICIATIVA



IERA
INCUBADORA DE EMPRESAS
DA REGIÃO DE AVEIRO

PROMOTORES



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis



**Região
de Aveiro**
comissão governativa

PARCEIROS



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

ÁGUEDA



CÂMARA MUNICIPAL



município de anadia



AVEIRO
Câmara Municipal



ESTARREJA
MUNICIPIO



ilhavo
Câmara Municipal



MURTOSA
município



Oliveira do Bairro câmara municipal



OVAR
Câmara Municipal



PÓVOA DO VARZIM
Câmara Municipal



**município de
vagos**

COFINANCIAMENTO



Programa Operacional Regional do Centro



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional