

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

Análise de Fatores de Sucesso na Criação de uma *Start-up*

Lídia Maria de Sousa Teixeira

Relatório da Dissertação

Orientador na FEUP: Mestre Manuel Au-Yong Oliveira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

<2011-09-26>

Resumo

Numa época em que Portugal atravessa uma crise económica grave, uma das soluções que se põe está intimamente ligada com a promoção do empreendedorismo no país. Entretanto surge a questão: Os modelos e processos de criação de empresas publicados estarão adequados à realidade portuguesa?

Para responder a esta questão, a presente dissertação propôs-se a estudar a bibliografia relevante publicada sobre o tema e a validá-la junto de empresas portuguesas. Neste estudo desenvolveram-se três casos de estudo, envolvendo entrevistas nas empresas e visitas às instalações das mesmas, com vista a perceber qual o processo adotado para a criação da empresa. O objetivo principal deste estudo consiste em responder à pergunta: “Quais os fatores-chave de cada etapa do processo de empreendedorismo na realidade portuguesa atual?”

Pode-se concluir que as *start-ups* portuguesas seguem as atividades recomendadas pelos autores estudados no processo empreendedor. Este processo pode ser definido pelas seguintes tarefas: identificação da oportunidade; formação da equipa; aquisição de financiamento; criação da empresa; definição da estratégia; elaboração do plano de negócios; definição da estratégia de marketing; definição da estratégia de crescimento. Por outro lado, no que se refere às ferramentas aconselhadas para cada etapa, algumas empresas em Portugal usam certas ferramentas, como o plano de negócios, estudos de mercado e análise de viabilidade económica.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Processo Empreendedor; *Start-up*.

Analysis of Success Factors in Creating a Start-up

Abstract

At a time when Portugal is undergoing a serious economic crisis one of the solutions that takes place is closely linked to the promotion of entrepreneurship. However, the following question arises: Are the published models and processes of business creation suitable to the Portuguese reality?

To answer this question, in this dissertation the relevant literature published on the subject was studied and was validated at Portuguese companies. This study built and analyzed three case studies, which involved interviews at the companies and visits to the premises of each company, in order to understand what procedure is adopted for enterprise creation. The main goal of this study is to answer the question: “What are the key factors of each stage of the entrepreneurship process in Portugal’s current situation?”

It can be concluded that the Portuguese start-ups follow the entrepreneurial process activities as recommended by the authors studied. This process can be defined by the following tasks: opportunity identification, team assembly, financing acquisition, company creation, strategy setting, business plan preparation, marketing definition, strategy definition. On the other hand, with regard to the tools recommended for each stage, some Portuguese companies use a number of these tools, namely the business plan, market studies and economic viability analysis.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Process; Start-up.

Agradecimentos

Esta dissertação, repleta de reflexões, dúvidas e descobertas, contribuiu para um enorme crescimento pessoal e profissional. Deve-se, no entanto, referir que a sua realização não seria possível sem relevantes contributos, aos quais eu gostaria de expressar os meus profundos agradecimentos:

Ao Mestre Manuel Au-Yong Oliveira, meu orientador, não só pelos conhecimentos transmitidos, mas também pela sua motivação, disponibilidade e voto de confiança nos momentos mais difíceis;

Ao Professor Doutor João José Pinto Ferreira, pela sua mestria, experiência e conselhos que enriqueceram esta dissertação;

Ao Professor Doutor José António Faria, pela sua objectividade e sentido crítico extremamente importantes para a definição deste trabalho;

Aos empreendedores que tiveram a coragem e disponibilidade em contribuir para a realização deste trabalho, concedendo o seu exemplo nas entrevistas realizadas e permitindo as visitas às suas empresas: Dr Ricardo Alexandre; Dr Acácio Coelho e equipa da LíderTec;

Aos meus colegas de trabalho do PQL, muito obrigada pela paciência, carinho e incentivo em todas as situações críticas;

Aos meus familiares e amigos que durante esta jornada sempre me apoiaram. Aos meus pais, pelo modelo de dedicação e valores que sempre me transmitiram, sem eles não teria chegado tão longe. Ao meu querido irmão, Helder, pelo entusiasmo e rigor constantes em tudo o que faz na vida. Às minhas avós, Luísa e Josefina, por todo o carinho. À Elsa, pela amizade e apoio. À minha amiga de infância, Estrela, pela energia e ânimo. Ao Nuno, um grande bem-haja as suas palavras de motivação;

Ao meu parceiro neste curso e na vida, ao David, pela dedicação, confiança e amor sempre presentes, dando-me coragem para levar esta etapa até ao fim.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Considerações Iniciais	1
1.2	Motivação	1
1.3	Objetivos	1
1.4	Estrutura da Dissertação	2
2	Conceito de Empreendedorismo	3
2.1	Considerações Iniciais	3
2.2	Evolução do Conceito Empreendedorismo	3
2.3	Empreendedorismo como um Processo	4
2.4	Perfil do Empreendedor	5
3	Análise Teórica sobre Processo de Empreendedorismo	7
3.1	Considerações Iniciais	7
3.2	Baron e Shane (2008)	7
3.3	Bygrave e Zacharakis (2010)	11
3.4	Choi e Shepherd (2002)	13
3.5	Hisrich et al. (2005)	15
3.6	Moore (1986)	16
3.7	Timmons e Spinelli (2009)	17
3.8	Síntese	18
4	Metodologia de Pesquisa	22
4.1	Considerações Iniciais	22
4.2	Metodologia do Estudo	22
4.3	Casos de Estudo	22
5	Casos de Estudo Representativos do Empreendedorismo em Portugal	25
5.1	Considerações Iniciais	25
5.2	A Dinâmica Empresarial em Portugal	25
5.3	Caso de Estudo A – LíderTec	28
5.4	Caso de Estudo B – Guiatel	29
5.5	Caso de Estudo C – Covii	29
6	Resultados do Estudo Empírico	31
6.1	Considerações Iniciais	31
6.2	LíderTec	31
6.3	Guiatel	35
6.4	Covii	40
6.5	Análise de Resultados	44
7	Conclusões	50
7.1	Considerações Iniciais	50
7.2	Conclusões Gerais	50
7.3	Trabalhos Futuros	51
	Referências Bibliográficas	52
	ANEXO A: Guião da Entrevista	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Baron e Shane (2008).....	7
Figura 2 – Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Bygrave e Zacharakis (2010)	11
Figura 3 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Choi e Shepherd (2002)	14
Figura 4 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Hisrich et al. (2005).....	15
Figura 5 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Moore (1986)	16
Figura 6 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Timmons e Spinelli (2009)	18
Figura 7 - Indicadores de financiamento, 2008. Figura elaborado pela autora com dados do INE (2010b).....	28
Figura 8 – Processo empreendedor dos casos de estudo	49
Figura 9 – Proposta do processo empreendedor em Portugal	50

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese da revisão bibliográfica que identifica o empreendedorismo como um processo	21
Quadro 2 - Classificação das PME. Quadro elaborado pela autora com dados da Comissão Europeia (2003)	25
Quadro 3 - Indicadores das sociedades não financeiras em 2008. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b).....	26
Quadro 4 - Indicadores das PME por setor de atividade económica. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b).....	27
Quadro 5 - Indicadores das PME por regiões. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b).....	27
Quadro 6 - Perfil das empresas que compõem os casos de estudo.....	45
Quadro 7 – Síntese dos casos de estudo	48

1 Introdução

1.1 Considerações Iniciais

Esta dissertação de mestrado foi realizada no âmbito do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

Neste trabalho de dissertação foi realizado um trabalho abrangente sobre o processo empreendedor em Portugal. Este trabalho envolveu dois componentes:

- Estudo de parte da bibliografia relevante que analisa o empreendedorismo como um processo;
- Investigação de três casos de empreendedorismo em Portugal sob a visão de processo de criação de empresa;

Este capítulo apresenta o tema do presente estudo e define os objetivos e motivação intrínsecas à sua realização. No final do capítulo apresenta-se a estrutura organizacional da dissertação.

1.2 Motivação

O empreendedorismo é um dos temas principais da atualidade e encarado como fundamental para o desenvolvimento económico dos países. É um assunto cada vez mais explorado na política, nas empresas e nas universidades, pois é visto como dinâmica de transferência de conhecimento entre o meio académico e empresarial, agente de inovação essencial para a competitividade económica e essencial para o aproveitamento de oportunidades de negócio.

O aumento do número de publicações, estudos e cursos é o resultado do interesse cada vez maior sobre o empreendedorismo. Esta área de investigação deverá auxiliar a criação e facilitar o crescimento de novas empresas, consideradas essenciais para o desenvolvimento económico. Por isso é importante que surjam estudos no sentido de promover a cultura empreendedora e esclarecer quais os fatores de sucesso envolvidos no processo empreendedor.

Dados os benefícios ligados ao empreendedorismo que envolvem a criação de empresas, o acréscimo do número de postos de trabalho e o aumento da competitividade económica, é essencial que o mesmo seja promovido olhando a envolvente económica do país. Estando a aumentar o número de desempregados e a diminuir o valor da produção nacional, um estudo desta natureza mostra-se pertinente e poderá contribuir de forma importante para o auxílio da recuperação económica do país.

O processo de empreendedorismo tem sido bastante estudado no âmbito internacional, são vários os autores americanos e japoneses que publicam neste tema. Esta dissertação pretende ser um avanço no estudo do processo empreendedor na realidade portuguesa, que precisa de soluções adaptadas às suas características.

1.3 Objetivos

O objetivo principal da presente dissertação é analisar o empreendedorismo como um processo, cuja entrada é uma ideia de negócio e a saída uma empresa de sucesso.

Pretende-se também com este estudo caracterizar as várias atividades do método empreendedor e analisar os fatores que influenciam cada fase do processo de criação de empresa.

Foi feita uma revisão de parte da bibliografia publicada sobre este tema e foram estudados três casos de estudo do empreendedorismo em Portugal. O intuito é perceber se as *start-ups* portuguesas seguem um processo para a criação de empresa e se este processo, bem como as ferramentas usadas, são os aconselhados pelos autores estudados.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por seis capítulos, sendo este o capítulo introdutório.

No capítulo 2 é apresentado o conceito de empreendedorismo e a sua evolução ao longo do tempo. O objetivo desta secção é compreender as diferentes perspetivas de empreendedorismo e desenvolvimento até aos dias de hoje, estudar o perfil do empreendedor e analisar de forma global o empreendedorismo visto como um processo.

Os fundamentos teóricos que suportam esta dissertação, que descreve o empreendedorismo como um processo, são apresentados no capítulo 3. Esta secção expõe as perspetivas de vários autores sobre o método empreendedor, as atividades que o compõem e os fatores que o influenciam. Também é objetivo deste capítulo comparar os processos empreendedores descritos na bibliografia estudada.

A metodologia usada no presente estudo é apresentada no capítulo 4.

O capítulo 5 contempla a descrição da dinâmica empresarial em Portugal e a caracterização das micro, pequenas e médias empresas portuguesas. São, nesta secção, descritos e caracterizados os casos de estudo usados no estudo empírico.

Com o intuito de descrever o resultado das entrevistas efetuadas nos casos de estudo executou-se o capítulo 6, que considera também a sua análise comparativa.

Por fim, o capítulo 7 apresenta as conclusões mais relevantes e pertinentes do trabalho desenvolvido e expõe algumas perspetivas para trabalhos futuros.

2 Conceito de Empreendedorismo

2.1 Considerações Iniciais

O objetivo deste capítulo é compreender o conceito de empreendedorismo e as diferentes perspetivas abordadas ao longo do tempo.

Pretende-se com este capítulo fazer uma breve revisão da bibliografia com o intuito de enquadrar a evolução histórica da disciplina de empreendedorismo, analisar o perfil do empreendedor e suas características e apresentar a perspetiva de processo defendida por vários autores. A última parte do capítulo pretende apresentar os fundamentos teóricos que sustentam esta dissertação e que serão desenvolvidos com mais pormenor no capítulo 3.

2.2 Evolução do Conceito Empreendedorismo

Há algumas divergências em relação à origem da palavra empreendedorismo. Segundo Landström (1999) a palavra “entrepreneur” surgiu na França em 1437 com o objetivo de definir uma pessoa ousada e que assumia riscos. Por outro lado, Kyrö (1969) refere que a palavra empreendedorismo foi utilizada pela primeira vez no século XVII derivando do verbo francês “entreprendre”, que significa “levar a cabo algum projeto ou atividade”.

Já Richard Cantillon, em 1755, foi um dos primeiros autores a relacionar o empreendedorismo com a vertente económica e a responsabilizar o empreendedor por todas as mudanças na economia (van Praag, 1999), considerando-o um especialista disposto a correr riscos (Hisrich, 2000).

No início do século XIX, o economista francês Jean-Baptiste Say foi o primeiro a introduzir o papel de gestão no empreendedorismo, referindo-se ao empreendedor como alguém capaz de movimentar recursos económicos de uma área para outra, gerando retorno económico (van Praag, 1999).

Schumpeter no século XX muda o paradigma do empreendedor, recusando o conceito de empreendedor como gestor de uma empresa e atribuindo-lhe a função de inovação (van Praag, 1999). Schumpeter (1934) refere que um empreendedor procura oportunidades de negócio e introduz “novas combinações” e invenções no mercado de forma a alterar o comportamento dos consumidores e a substituir produtos e organizações estabelecidas. O empreendedor é identificado por Schumpeter (1942, p. 82) como um “agente de destruição criativa”, tornando-se indispensável para o crescimento económico.

Posteriormente, Peter Drucker (1985) aborda o empreendedorismo como uma prática ligada à inovação. Para Drucker (1985, p.30) o “empreendedorismo não é uma ciência ou uma arte. É uma prática” – baseada no conhecimento na qual a inovação é a sua ferramenta específica, ou seja, a forma como o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para um produto ou serviço diferentes.

O psicólogo social David McClelland foi o primeiro autor a preocupar-se em analisar o perfil do empreendedor (Roberts, 1991) e a dar o contributo das ciências do comportamento ao empreendedorismo. McClelland (1961, p. 65) considera que “um empreendedor é alguém que exerce controlo sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal”. De acordo com o autor, os indivíduos empreendedores distinguem-se pela sua alta necessidade de

realização que os torna aptos para perceberem oportunidades de negócio e motivados para assumirem os riscos associados.

Filion (1999) refere que há algumas diferenças nos vários conceitos de empreendedorismo e tenta organizá-los consoante os contributos de cada disciplina. Na economia o empreendedor é associado à inovação e responsável pelo desenvolvimento. As ciências do comportamento caracterizam o empreendedor como criativo, persistente e líder. Os engenheiros e especialistas em operações concordam que os empreendedores são eficazes na área de distribuição e organização de recursos. Na área de gestão o empreendedor é valorizado pela sua capacidade de organizar tarefas e coordenar recursos. Por último, os especialistas em marketing concordam que os empreendedores são capazes de identificarem oportunidades, de se diferenciarem dos restantes e preocupam-se com os clientes (Filion, 1999).

Também Cunningham e Lischeron (1991) concordam com a variedade de perspetivas sobre o conceito empreendedorismo, no entanto tentam sistematizá-las de acordo com as várias escolas de pensamento. Segundo os autores todas estas visões contribuem de forma conjunta para uma melhor perceção sobre empreendedorismo. A escola da grande pessoa defende que as características empreendedoras, tais como energia, visão, inteligência e conhecimento, são inatas e não podem ser desenvolvidas. A escola das características pessoais menciona que os empreendedores desenvolvem atitudes, crenças e valores que os orientam em torno de três áreas: valores pessoais, propensão ao risco e necessidade de realização. A escola clássica segue o trabalho de Schumpeter e acredita que a característica principal do empreendedor é a inovação. Por outro lado, a escola administrativa acredita que os empreendedores podem ser treinados a organizar e administrar um negócio e a assumirem o risco. A escola de liderança assume o empreendedor como um líder, capaz de motivar e orientar uma equipa para um objetivo comum. Finalmente, a escola de intra-empreendedorismo mostra que as características empreendedoras podem ser relevantes no desenvolvimento de organizações e na expansão de serviços e mercados (Cunningham e Lischeron, 1991).

Entretanto empreendedorismo tornou-se uma das palavras mais divulgadas no século XXI. É notório o uso cada vez mais frequente desta palavra e o aumento do número de pessoas que escolhe esta atividade como carreira (Baron e Shane, 2008). O conceito de empreendedorismo desenvolveu-se também no meio universitário, empreendedorismo é aceite como disciplina académica no Reino Unido desde 2000 (Mellor, 2011). Nos Estados Unidos da América 61% das Universidades têm no mínimo um curso de empreendedorismo (Bygrave e Zacharakis, 2010). Neste aspeto Portugal mantém-se extremamente atual, pois nos últimos anos observou-se um acréscimo de disciplinas e cursos na área, como por exemplo, o Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico existe na Universidade do Porto desde 2004.

Apesar dos vários estudos e publicações sobre empreendedorismo que facilitam a análise desta disciplina, é difícil definir o termo “empreendedor” (Bygrave e Hofer, 1991, Stewart, 1991) e alguns autores referem até que a maior dificuldade no estudo de empreendedorismo é definir as suas fronteiras. (Gartner, 1989; Montanye, 2006).

2.3 Empreendedorismo como um Processo

São entretanto vários os autores que consideram o empreendedorismo como um processo. Já McClelland (1961, p.10) menciona que “Schumpeter (1934) sentiu que o princípio do racionalismo foi obrigado a ser aplicado não só à esfera económica, mas à arte, ciência e religião, de modo que eventualmente o processo de invenção será também racionalizado tal como a gestão de negócios em si.” Esta conspeção de um dos mais importantes economistas

do início do século XX leva a concluir que a criação de empresas pode ser estruturada num processo.

Esta visão de processo de empreendedorismo é relatada por Timmons (1999) que menciona que o empreendedorismo é o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, independentemente dos recursos controlados.

Shane e Venkataraman (2000) citados por Baron e Shane (2008) na p. 5 dizem que o empreendedorismo é “uma área de estudo que procura entender como as oportunidades que criam algo novo (novos produtos ou serviços, novos processos de mercados de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas) surgem e são descobertas por indivíduos específicos, que, em seguida, usam vários meios para as desenvolver.” Esta definição segundo Baron e Shane (2008) indica que o empreendedorismo pode ser encarado como uma atividade que envolve a identificação, análise e desenvolvimento de uma oportunidade e que não termina com a criação da empresa, mas implica fazê-la funcionar com sucesso.

Ward (2004) também se refere ao empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo em distintas mas interrelacionadas fases. Weber et al. (2002) observam o empreendedorismo como um processo cultural.

Por outro lado, Bygrave e Zacharakis (2010) mencionam que o processo de empreendedorismo “inclui todas as funções, atividades e ações que constituem a identificação de uma oportunidade e a criação de uma organização com o objetivo de a explorar” (Bygrave e Zacharakis, 2010, p. 49). Segundo estes autores este processo pode ser entendido e ensinado a pessoas com capacidade de criar uma empresa, que se tornarão melhores empreendedores aprendendo.

2.4 Perfil do Empreendedor

McClelland (1961) iniciou o estudo das características psicológicas dos indivíduos que poderiam influenciar o empreendedorismo e chegou à conclusão que os empreendedores são identificados pela sua forte vontade de realização pessoal. Esta necessidade de realização está relacionada com a ambição, esforço e dedicação do empreendedor para atingir os seus objetivos e ultrapassar obstáculos (McClelland, 1961 e 1965).

Mais tarde a perspetiva de processo de empreendedorismo contemplava também as características do comportamento do empreendedor (Gartner, 1985 e Bygrave e Zacharakis, 2010).

Segundo Filion (1999) os comportamentalistas consideravam como características mais importantes do empreendedor a inovação, liderança, independência, criatividade, energia, tenacidade e originalidade, entre outros. Bygrave e Zacharakis (2010) mencionam os dez D's como os aspetos mais importantes de um empreendedor de sucesso – “Dream, Decisiveness, Doers, Determination, Dedication, Devotion, Details, Destiny, Dollars, Distribute” (Bygrave e Zacharakis, 2010, p. 53).

A aversão ao risco foi também uma das características estudadas pelos comportamentalistas relativamente ao perfil do empreendedor. Apesar de a maior parte dos autores considerarem que os empreendedores têm elevada capacidade de arriscar, Brockhaus (1980) refere que não há diferenças significativas na aversão ao risco entre um empreendedor e um gestor ou a restante população. Hisrich e Peters (1995) mencionam que a incerteza existente na tomada de decisão afeta de forma direta o risco que o empreendedor terá que correr. Quanto à tolerância

à ambiguidade, os empreendedores têm uma tolerância mais elevada que gestores (Schere, 1982).

3 Análise Teórica sobre Processo de Empreendedorismo

3.1 Considerações Iniciais

O empreendedorismo é examinado por vários autores como um processo, uma sequência de atividades que transforma uma ideia de negócio numa empresa viável.

O objetivo deste capítulo é estudar parte da bibliografia relevante publicada sobre o tema e perceber quais as principais atividades, fatores e variáveis que compõem o método empreendedor. Neste capítulo pretende-se ainda analisar e comparar as várias perspetivas de processo de empreendedorismo desenvolvidas por alguns autores.

Começam-se por identificar, neste capítulo, alguns dos autores que se referem ao empreendedorismo como um processo e quais as suas teorias desenvolvidas. Estes autores estão apresentados ao longo desta secção por ordem alfabética. No final desta fase faz-se uma comparação entre as ideias principais apontadas por estes autores.

3.2 Baron e Shane (2008)

Baron e Shane (2008) concordam que exista um consenso geral entre vários autores em considerar o processo empreendedor e as suas atividades chave como apresentado na Figura 1:

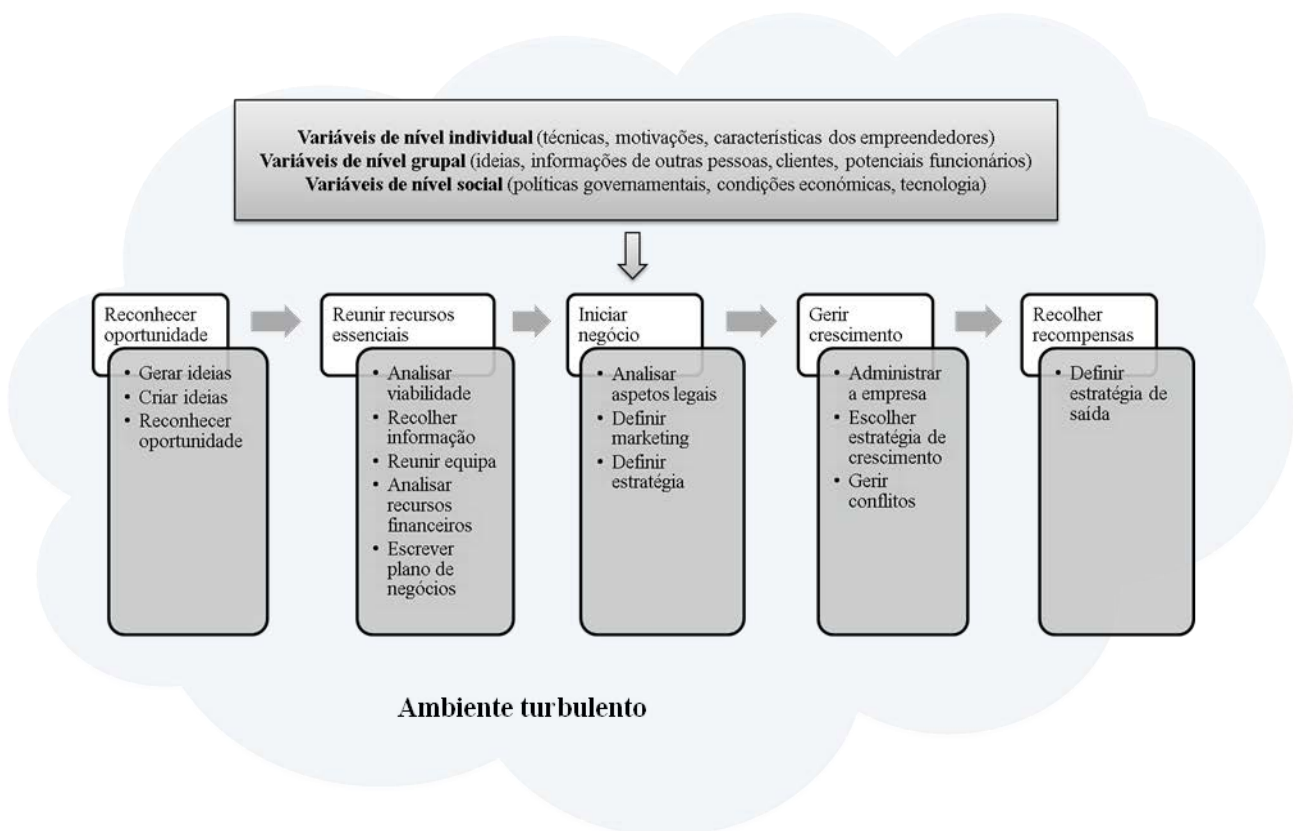


Figura 1 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Baron e Shane (2008)

RECONHECER OPORTUNIDADE

Para os autores o processo de empreendedorismo começa com o reconhecimento de uma oportunidade de negócio, ou seja, o reconhecimento de uma situação na qual uma pessoa explora uma nova ideia de negócio com potencial para gerar lucro. Esta situação pode corresponder ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, à exploração de novos mercados, à identificação de novos materiais, à criação de novos processos produtivos ou ao desenvolvimento de novas formas de organização.

São duas as fontes que podem gerar oportunidades de negócio, por um lado a informação que as pessoas possuem e que lhes permite reconhecer uma oportunidade, por outro lado a existência de mudanças no ambiente exterior que geram oportunidades de negócio. Relativamente a esta última fonte de oportunidades, Schumpeter (1934) afirma também que oportunidades de negócio provêm de mudanças no mundo exterior que permitem fazer novas coisas ou as mesmas coisas mas com valor acrescentado. Baron e Shane (2008) referem que estas mudanças exteriores podem ser tecnológicas, políticas e regulamentares e sociais e demográficas.

Oportunidades de negócio surgem após a produção de ideias novas (geração de ideias), a geração de ideias não apenas novas mas também úteis (criatividade) e por último através da verificação de que estas ideias novas e úteis têm potencial para gerar valor económico (reconhecimento de oportunidade).

REUNIR RECURSOS ESSENCIAIS

Como passo seguinte no processo empreendedor, Baron e Shane (2008) sugerem que sejam reunidos os recursos essenciais ao lançamento de uma empresa, entre eles informação sobre o mercado, o meio ambiente, aspetos legais, recursos humanos e recursos financeiros. No final desta atividade do processo os autores aconselham que todos os dados sejam documentados no plano de negócios.

Para os autores um dos maiores erros que grande parte dos empreendedores comete é avançar no processo de criação de empresa sem validar todos os aspetos de viabilidade da ideia, tal é a forma como ficam apaixonados pela própria ideia. A análise de viabilidade feita nesta fase do processo, logo após o reconhecimento da oportunidade, deve conter uma análise de viabilidade ao produto através de um teste de conceito que demonstre o produto ou serviço aos potenciais clientes de forma a aferir o seu interesse pelo mesmo. Deve ser também analisada a viabilidade da indústria e do mercado, de forma a se perceber se o mercado está preparado para receber o produto/serviço, se o tamanho do mercado é suficiente e se há espaço no mercado para mais um *player*. Os autores aconselham também uma análise de viabilidade da concorrência, analisando os concorrentes com base nas suas características. Uma análise de viabilidade organizacional deve validar as competências e o conhecimento dos empreendedores para fazer a empresa funcionar. Por último, o empreendedor deve também analisar a viabilidade financeira para que tenha uma primeira impressão dos recursos necessários e do calendário de financiamento.

Nesta fase deve também ser recolhida informação sobre o mercado, quer utilizando técnicas diretas através de inquéritos, mapas percetuais e *focus group*, quer utilizando técnicas indiretas através de dados secundários disponibilizados por outras organizações. O empreendedor deve também recolher informação sobre políticas governamentais, tais como impostos, incentivos, políticas de apoio ao empreendedorismo, regulamentos e normas a cumprir.

A equipa fundadora corresponde ao agente que inicia o processo empreendedor e contribui para o sucesso do mesmo de acordo com a sua experiência anterior, quer na indústria correspondente à oportunidade de negócio quer em empreendedorismo. A sua rede social, as suas competências específicas, tais como comunicação e competências sociais, e as suas características pessoais, dedicação, inovação, estabilidade emocional, entre outras, também colaboram para os bons resultados do negócio. A equipa fundadora fornece além de capital humano capital social e para otimizar estes valores devem-se escolher cofundadores com experiência, competências e características complementares. Além da equipa fundadora, uma *start-up* deve ser constituída por um quadro de diretores, um conjunto de colaboradores essenciais recrutados através da rede social de forma a se arriscar pouco no recrutamento, um quadro de conselheiros e investidores e consultores. Os autores consideram os recursos humanos um bem essencial para a empresa e o empreendedor deve ser responsável por construir os laços profissionais entre eles, melhorar a comunicação efetiva e fazer com que todos se sintam tratados justamente da mesma forma.

Durante a análise dos recursos financeiros o empreendedor deve determinar o capital necessário para a nova empresa e o calendário de financiamento com base em ferramentas financeiras, tais como previsões de resultados, despesas e custos e projeções de vendas. São várias as fontes de financiamento disponíveis no arranque de uma empresa, capital do empreendedor, amigos e familiares, *business angels*, capitais de risco, sociedades de empresas, bancos, créditos de fornecedores baseados nos ativos e programas do Governo. Nesta fase o empreendedor deve também determinar o tipo de capital que pretende adquirir, dívida ou distribuir participação no capital social da empresa.

Depois de recolhida e analisada a informação acima descrita o empreendedor deve condensá-la no plano de negócios. O plano de negócios permite não só desenvolver uma melhor estratégia para converter uma ideia de negócio numa empresa rentável, como tornar o projeto apresentável a financiadores.

INICIAR O NEGÓCIO

Após reunidos todos os recursos essenciais à criação da nova empresa, Baron e Shane (2008) defendem que o negócio está pronto a ser iniciado. Nesta fase os autores referem ser importante o empreendedor analisar e definir os aspetos legais da empresa, o marketing e a estratégia a seguir.

O empreendedor deve começar por definir o formato legal da empresa. Caso a empresa seja constituída por mais que um sócio deve ser celebrado um acordo entre os membros fundadores de forma a distribuir as partes da empresa por cada elemento. Esta questão, como todas as restantes questões legais, deve ser registada num contrato. Outra preocupação nesta fase é a de proteger a propriedade intelectual da empresa. Existem formas legais de proteger a propriedade intelectual da empresa, patentes, marca registada, direitos de autor e segredos comerciais. Além destas, existem formas baseadas em estratégia, como a vantagem de *lead time* e *first-mover* e ativos complementares (por exemplo, marketing e capacidade de produção) que de uma forma não legal protegem a empresa da concorrência.

Relativamente à estratégia de marketing Baron e Shane (2008) aconselham que sejam avaliados o mercado e as necessidades dos clientes e que seja definida a forma como o empreendedor vai atingir a aceitação do mercado.

A estratégia para Baron e Shane (2008) consiste na definição de objetivos concretos e específicos e no desenvolvimento de formas de os atingir. Os autores consideram que por

muito boa e inovadora que seja a ideia de um empreendedor, depressa aparecerão no mercado soluções idênticas e possivelmente mais baratas. Por isso aconselham os empreendedores a manterem uma vantagem competitiva, mantendo privada a informação sobre a oportunidade de negócio e a forma de a explorar, com ferramentas como segredo comercial e conhecimento tático. Ou, de outra forma, criando barreiras que evitem a exploração da oportunidade exatamente da mesma forma que o empreendedor, controlando recursos, estabelecendo obstáculos legais à imitação, explorando a oportunidade em larga escala, construindo uma imagem de garantia de satisfação ou inovando para se manter sempre à frente dos concorrentes.

GERIR O CRESCIMENTO

Segundo Baron e Shane (2008) as *start-ups* encontram muitas vantagens no seu rápido crescimento, transformando-se em gazelas, mas devem também estar preparadas para os desafios deste crescimento. Como benefícios os autores apontam a economia de escala que compensa os custos fixos e permite ao empreendedor vender mais barato e com mais lucro; a liderança de mercado, com uma marca popular o empreendedor tem vantagens ao negociar com fornecedores e consegue atrair melhores colaboradores; um modelo de negócio escalável que equilibra os custos de desenvolvimento; os recursos financeiros e o prestígio perante o Governo para obter financiamento, caso precise de financiamento para absorver algum erro de gestão. Por outro lado, os autores referem que um rápido crescimento não é indicado para todos os empreendedores, principalmente para aqueles que não pretendem se dedicar a tempo inteiro à empresa; o rápido crescimento de uma empresa requer competências administrativas para que se consiga retirar vantagem dos produtos/serviços, nem todas as empresas têm estas competências, o que pode causar momentos de tensão no empreendedor e na equipa; o empreendedor deve também estar preparado para enfrentar os desafios diários, uma empresa que cresce rápido também muda muito rapidamente e tem que ser ágil a gerir os *cash flows* e ter controlo nos preços e qualidade do produto.

Além das estratégias de rápido crescimento os autores apontam que os empreendedores devem desenvolver técnicas e competências de gestão específica para obterem sucesso nas suas empresas gazelas. Os empreendedores devem também ser reconhecidos como líderes da sua empresa, capazes de definirem uma direção para o crescimento da empresa, servirem de motivação e inspiração para os seus colaboradores e gerirem efetivamente todos os conflitos que surjam.

RECOLHER RECOMPENSAS

Baron e Shane (2008) terminam o processo empreendedor com estratégias de saída da empresa cujo objetivo é o empreendedor recolher as recompensas. Os autores referem como possíveis estratégias a transferência da empresa para um familiar, vender a parte que possui da empresa a alguém dentro ou fora da equipa ou então fazer uma oferta pública. Nesta última fase do processo, a capacidade de negociação é considerada pelos autores a principal característica do empreendedor para ser bem-sucedido escolhendo uma estratégia de saída da empresa que satisfaça os seus objetivos pessoais e económicos.

3.3 Bygrave e Zacharakis (2010)

Estes autores ao longo de toda a sua obra consideram o processo empreendedor como o apresentado na Figura 2:

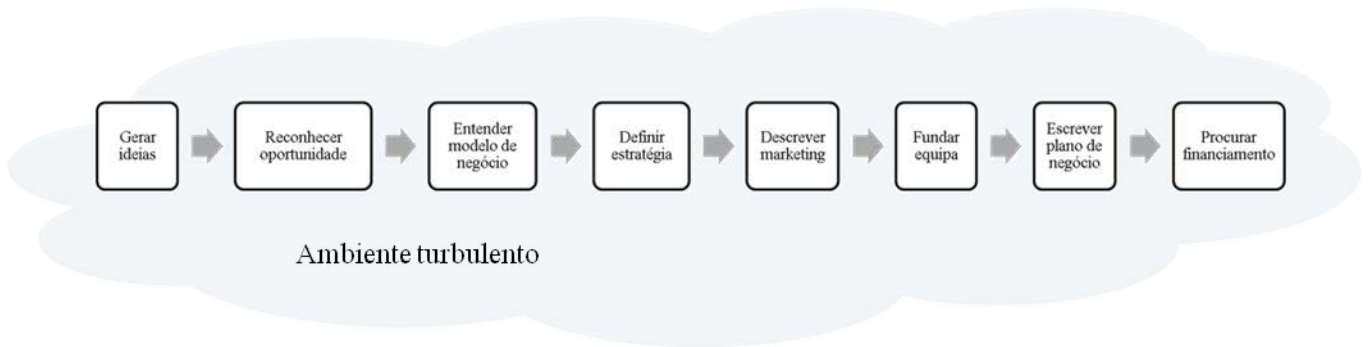


Figura 2 – Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Bygrave e Zacharakis (2010)

GERAR IDEIAS

A atividade de geração de ideias que inicia o processo de empreendedorismo deve originar uma lista de ideias de negócio que será processada na atividade seguinte. Estas ideias, segundo os autores, normalmente refletem a experiência profissional dos empreendedores, no entanto quando os empreendedores pensam numa ideia de negócio devem pensar no que lhe dá motivação e energia. Devem pensar quais são os seus *hobbies*, que tipos de revistas e jornais leem e que atividades lhes dá satisfação e paixão executar. Estas questões devem também ser colocadas a familiares e amigos do empreendedor, que poderão reconhecer atividades onde o empreendedor tenha potencial.

RECONHECER A OPORTUNIDADE

Depois de dar forma à ideia de negócio na atividade anterior, o empreendedor deve perceber se a sua ideia é verdadeiramente uma oportunidade. Para estudar a viabilidade de uma ideia, Bygrave e Zacharakis (2010) aconselham a fazê-lo em cinco áreas: clientes, concorrentes, fornecedores, Estado e meio envolvente.

Quem é o cliente-chave da oportunidade de negócio deve ser a primeira questão a ser respondida bem como a mais importante. Um outro aspeto a ter em conta na caracterização do mercado é que este não corresponde a grupos estáticos e em consequência devem ser analisadas as tendências que influenciam o seu comportamento de compra no futuro. Depois de caracterizado e analisado o mercado, estes autores referem que é necessário dimensioná-lo. Consideram que haver mercado suficiente para tornar um negócio rentável, claramente distingue as ideias de oportunidades. Este dimensionamento deve ser feito no presente e projetado para o futuro, considerando as tendências do mercado analisadas anteriormente. Nesta atividade do processo empreendedor é importante analisar quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e com que frequência o comprem. Por último na avaliação de oportunidade, os autores recomendam a análise de toda a cadeia de valor da indústria onde o negócio se insere. É extremamente importante o empreendedor perceber como vai atingir o mercado, como o seu produto vai chegar ao cliente e qual o seu canal de distribuição.

A análise da concorrência é uma atividade muitas vezes ignorada pelos empreendedores, é um erro pensar que uma ideia por mais inovadora que seja não tem concorrentes. A concorrência pode ser direta, indireta ou substituta, mas é necessário entendê-la, para isso podem se usar os

clientes, os fornecedores ou até os investidores. Entender a estratégia dos concorrentes, o seu posicionamento na cadeia de valor e os fatores críticos de sucesso da indústria podem ajudar o empreendedor a definir a sua estratégia de sucesso.

Além de analisar clientes e concorrentes, é importante para um empreendedor perceber quem são os seus fornecedores e que poder têm. Existem fornecedores com um grande poder na cadeia de valor que podem limitar as margens de um negócio.

O Estado pode ter um papel determinante no sucesso de um negócio. É fundamental para um empreendedor perceber que tipo de incentivos fiscais e ajudas dispõe quando calcular o seu mapa de custos.

Considerando o mercado global, estes autores defendem que o empreendedor para validar a sua oportunidade de negócio deve analisar os seus clientes e concorrentes à escala internacional. Esta estratégia deve ser aprofundada numa fase mais à frente do processo empreendedor, no entanto tal deve também ser tido em conta na avaliação de oportunidade de uma ideia de negócio.

Depois de concluído esta etapa os empreendedores podem chegar à conclusão que a sua ideia inicial não é uma oportunidade de negócio. No entanto, o processo empreendedor deve ser visto como um processo dinâmico e deve ser ajustado tendo em conta as análises feitas ao mercado e à concorrência. As análises efetuadas aquando da avaliação de oportunidade devem ser o ponto de partida para a definição do modelo de negócio ou então para o ajuste da ideia de negócio inicial, consoante o resultado de viabilidade do mesmo.

ENTENDER MODELO DE NEGÓCIO

Após identificada a oportunidade de negócio e antes de ser definida a estratégia, Bygrave e Zacharakis (2010) aconselham o empreendedor a perceber exatamente qual é o seu modelo de negócio. Para estes autores o modelo de negócio consiste em duas componentes: o modelo de custos e o modelo de receitas. O modelo de custos representa como os recursos são gastos para a produção de bens ou serviços e incluem os custos dos bens vendidos e os custos operacionais. Por sua vez, o modelo de proveitos deve representar todas as fontes de receita do negócio.

DEFINIR ESTRATÉGIA

Uma estratégia vencedora deve incluir de alguma forma os atributos “melhor, mais barato e mais rápido” (Bygrave e Zacharakis, 2010, p. 132), acrescentando valor ao produto para que o mercado pague por ele.

Estes autores acreditam que uma vantagem competitiva é conseguida criando uma cultura organizacional e que esta determina não só a estratégia da empresa mas também o seu sucesso. Esta cultura organizacional deve ser mantida através dos valores da empresa, que devem ser partilhados por todos os colaboradores, pela seleção das pessoas certas e por uma estrutura flexível que se ajuste às várias fases de crescimento da empresa.

Relativamente à estratégia de entrada no mercado, os autores referem que deve ser feita iterativamente, aprendendo lições entre cada fase e testando o produto no mercado sem gastar demasiado dinheiro. Nesta fase do processo o empreendedor deve fazer *benchmarking*, aprendendo com os concorrentes qual a sua estratégia, o mercado-alvo, as vantagens competitivas e o modelo de negócio. Um teste de mercado inicial também deve ser feito nesta etapa, são recomendados testes entre cada fase de entrada no mercado, antes de se investir demasiado, numa perspetiva escalável. Por último, como estratégia de entrada no mercado os

autores recomendam a criação de plataformas, ou seja, a entrada no mercado através de pequenos blocos, aprendendo com o mercado e gastando o mínimo possível entre cada incremento do negócio.

Quanto à estratégia de crescimento, sugerem-se estratégias como *franchising*, expansão da gama de produtos e expansão geográfica. Os autores referem-se também à estratégia de internacionalização como caso particular da expansão geográfica. Dados os avanços na tecnologia, na produção e nos canais de comunicação e distribuição, o empreendedor deve considerar a internacionalização como estratégia de crescimento desde o momento da conceção do negócio.

DESCREVER ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nesta atividade do processo empreendedor, os autores defendem que se deve definir a segmentação, o *targeting* e o posicionamento do mercado-alvo, encarando esta atividade como chave na definição da estratégia de marketing.

É recomendável também a descrição dos quatro P's do marketing – produto, preço, distribuição e promoção. O empreendedor deve criar uma oferta, colocá-la no mercado e informar o mercado que a mesma está disponível.

Além disso, a descrição da estratégia de marketing, para os autores, permite a recolha de informação sobre o mercado para validação da oportunidade identificada anteriormente. Esta recolha de informação pode ser feita através de estudos já publicados ou através de inquéritos e entrevistas.

FUNDAR EQUIPA

A equipa é fundamental no sucesso de uma *start-up*, pois permite a validação da ideia de negócio do empreendedor e o aumento do seu grau de inovação. Por outro lado, uma equipa multidisciplinar complementa as competências em falta no empreendedor e fornece apoio moral e social. Por muito empenhado que um empreendedor seja e por muitas horas que dedique ao lançamento do seu negócio é impensável que o consiga fazer sozinho e com sucesso, precisa de feedback, suporte e aptidões que não possui.

ESCREVER PLANO DE NEGÓCIO

Bygrave e Zacharakis (2010) consideram a estruturação do plano de negócios como um subprocesso do processo empreendedor. Para os autores esta é uma etapa iterativa e de aprendizagem que permite ao empreendedor dar forma à sua ideia de negócio original, responder a questões críticas e perceber a relação existente entre os vários *stakeholders*. Além destes aspetos, o plano de negócios deve contar a história do negócio.

PROCURAR FINANCIAMENTO

Depois de escrito o plano de negócios Bygrave e Zacharakis (2010) aconselham a procura de financiamento para o início do negócio. As fontes de financiamento podem ser informais, tais como familiares, amigos e vizinhos ou então *business angels*, capitais de risco e microcrédito, entre outras fontes formais de financiamento.

3.4 Choi e Shepherd (2002)

Estes autores investigam o processo empreendedor considerando “a tomada de decisão sobre incerteza” e apresentam um modelo concetual em que os empreendedores são motivados pela

criação de um período de “lua-de-mel” para gerirem a incerteza embebida no processo de empreendedorismo (Figura 3).

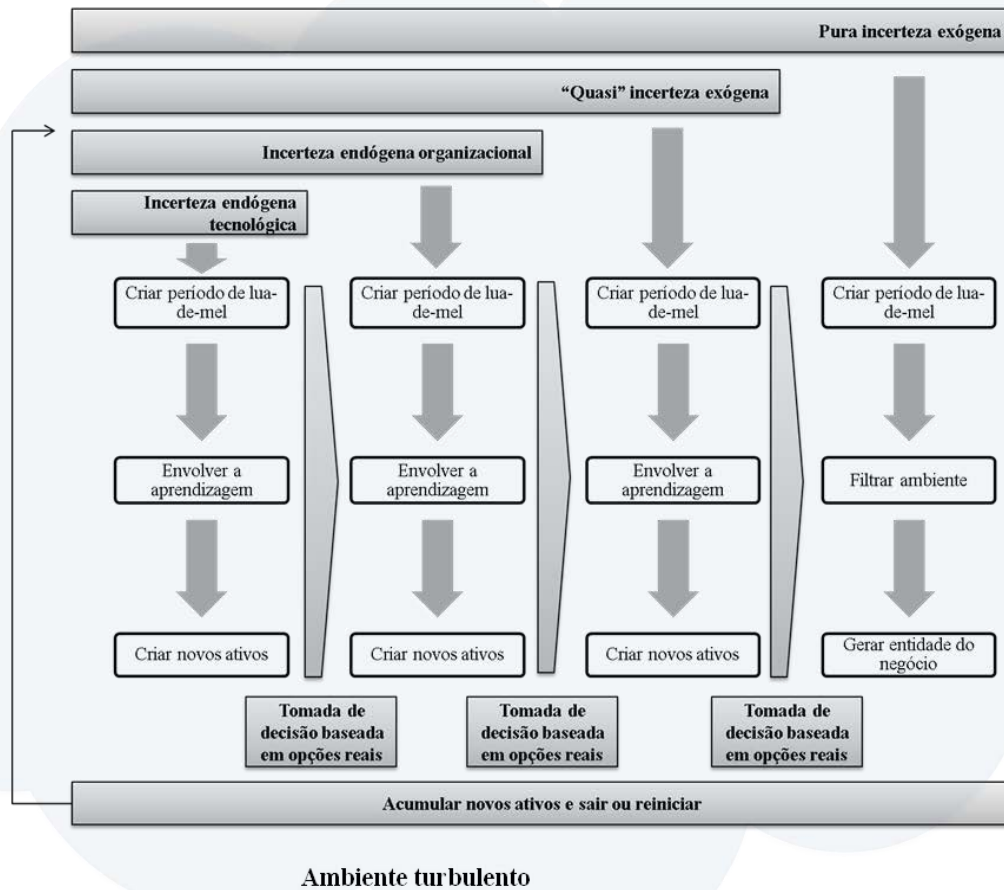


Figura 3 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Choi e Shepherd (2002)

Para os autores o empreendedor inicia o processo de criação de uma empresa com uma nova oportunidade, encarando desta forma incertezas endógenas e exógenas que dependem da oportunidade de negócio e das condições em que a empresa é criada. O período de tempo no qual o empreendedor se propõe a reduzir a incerteza associada à viabilidade da nova oportunidade, os autores chamam lua-de-mel. Ou seja, período de lua-de-mel no processo empreendedor é considerado o período de tempo permitido pelo empreendedor e *stakeholders* da empresa para reduzir a incerteza associada à oportunidade de negócio ou até que os recursos dos participantes da empresa e seu comprometimento se esgotem.

Este processo assemelha-se a um processo baseado em opções reais pois a incerteza embebida na oportunidade de negócio é solucionada e novos ativos são criados. As incertezas com os quais o empreendedor se depara ao longo do processo empreendedor podem ser de quatro tipos. Incerteza endógena tecnológica está relacionada com a funcionalidade da tecnologia da oportunidade e pode ser resolvida com atividades tecnológicas internas à nova empresa. Incerteza endógena organizacional diz respeito à necessidade de mensuração e responsabilidade das ações organizacionais e pode ser solucionada com atividades de gestão

internas da nova empresa. “Quasi” incerteza exógena está relacionada com fatores externos que afetam a viabilidade da oportunidade de negócio e que se resolve com atividades relacionais e coletivas externas à nova empresa. Por último, pura incerteza exógena corresponde também a incertezas causadas por fatores externos que afetam a viabilidade do negócio e que não pode ser eliminada por nenhuma atividade interna ou externa à organização.

O empreendedor utiliza várias atividades de aprendizagem durante o período de lua-de-mel para resolver a incerteza e cria vários ativos que lhe permite decidir prosseguir ou não com a criação da nova empresa.

Desta forma, o processo empreendedor é visto como dependente da incerteza e da tomada de decisão do empreendedor ao longo da sequência de opções reais que surgem no processo.

3.5 Hisrich et al. (2005)

De acordo com Hisrich et al. (2005) o processo empreendedor é constituído por quatro fases distintas (Figura 4). Os autores apresentam estas fases de forma sequencial, mas referem que nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a atividade seguinte.

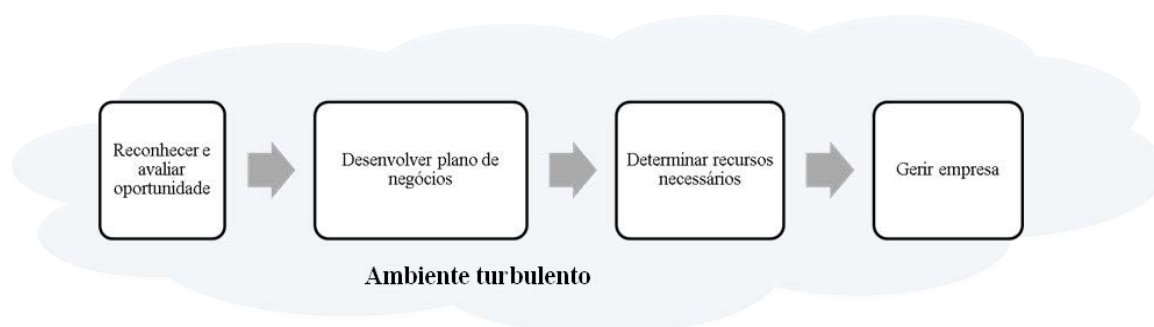


Figura 4 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Hisrich et al. (2005)

RECONHECER E AVALIAR OPORTUNIDADE

Identificar e avaliar uma oportunidade de negócio consiste numa atividade difícil. A maior parte dos negócios são resultado da análise atenta de possibilidades de negócio por parte dos empreendedores. Ou então, mais raro, da implementação de mecanismos que identificam oportunidades de negócio. São consideradas fontes de ideias para oportunidades de negócio consumidores, membros do canal de produção e distribuição e projetos nos quais o empreendedor esteja envolvido.

Depois de reconhecida a oportunidade de negócio, esta deve ser filtrada e avaliada. Esta atividade consiste em analisar o tamanho da oportunidade, o seu valor real e percebido, os seus riscos e retornos, as aptidões e características do empreendedor em desenvolvê-la e a sua vantagem competitiva.

Os autores recomendam que o empreendedor elabore um plano de avaliação de oportunidade, que deve conter a descrição do produto ou serviço, a avaliação da oportunidade, a avaliação do empreendedor e da equipa, a especificação de todas as atividades e recursos necessários para traduzir a oportunidade numa empresa viável e a fonte de capital para financiar o início e o crescimento da empresa.

DESENVOLVER PLANO DE NEGÓCIOS

Os autores consideram esta atividade a mais demorada de todo o processo e essencial para desenvolver a oportunidade de negócio, determinar os recursos necessários, reunir esses recursos e gerir com sucesso a empresa.

DETERMINAR RECURSOS NECESSÁRIOS

Nesta fase devem ser determinados e reunidos os recursos essenciais de forma a dar resposta à oportunidade de negócio identificada. O empreendedor deve começar por estimar os seus recursos atuais e avaliar os recursos necessários de acordo com a sua criticidade. Uma preocupação a ter nesta fase, em que é necessário reunir também os recursos financeiros para o lançamento da empresa, consiste em manter a maior parte do negócio possível na posse do empreendedor.

GERIR EMPRESA

Depois de reunidos os recursos necessários, o empreendedor deve usá-los para implementar o plano de negócios. De forma a gerir os problemas operacionais que surgem no crescimento de uma empresa, o empreendedor deve implementar uma estrutura e estilo de gestão e determinar os fatores de sucesso. Os autores recomendam também estabelecer um sistema de controlo para que problemas potenciais e atuais possam ser rapidamente identificados e resolvidos.

3.6 Moore (1986)

Moore (1986) analisa o processo empreendedor à luz dos fatores pessoais, sociais, organizacionais e ambientais que influenciam o desenvolvimento de uma ideia até à criação da empresa.

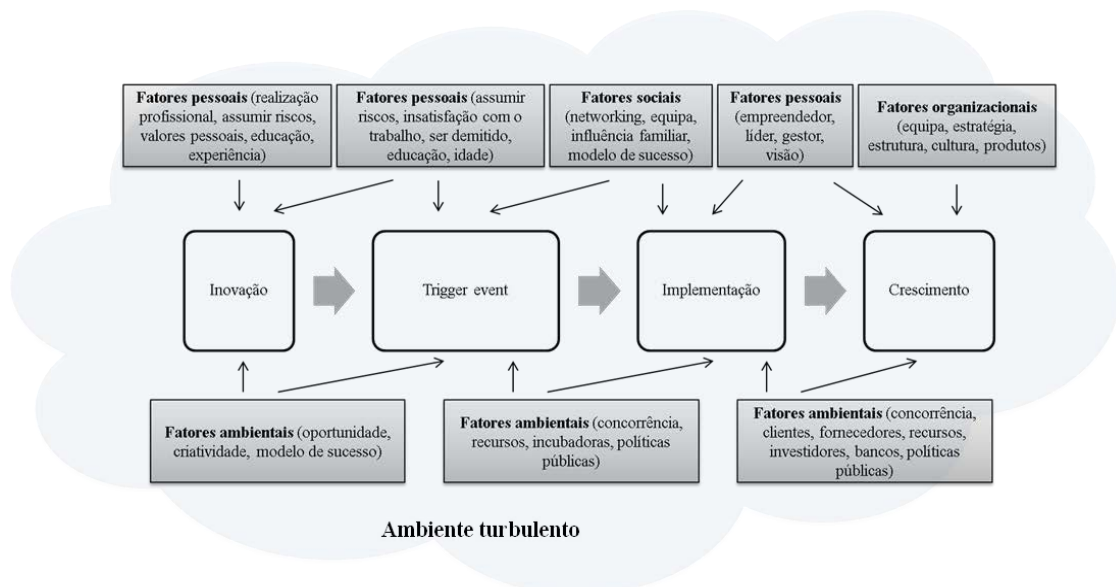


Figura 5 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Moore (1986)

INOVAÇÃO

Nesta fase surge uma ideia a partir da identificação de uma inovação que implementada dá origem a uma oportunidade de negócio. Os principais fatores pessoais que influenciam esta fase do processo empreendedor consistem nas alternativas de carreira profissional disponíveis para o empreendedor, o apoio da sua família e amigos, os modelos de pessoas de sucesso, a educação, a disponibilidade para assumir riscos e a criatividade. Esta fase é também influenciada pelos fatores ambientais, como a oportunidade de mercado existente.

TRIGGER EVENT

Mesmo que exista uma oportunidade de negócio, o processo empreendedor só avança se houver uma decisão do empreendedor em implementar a ideia, sendo esta o gatilho que aciona as atividades de criação da empresa. Esta fase está sujeita aos mesmos fatores pessoais e ambientais que a atividade anterior, acrescida das variáveis ambientais que compõem a concorrência, os recursos disponíveis e as políticas públicas. Além destes aspetos, os fatores sociais também afetam esta atividade do processo empreendedor, são eles o *networking*, a equipa, a influência da família e de modelos de sucesso para o empreendedor.

IMPLEMENTAÇÃO

Na fase de implementação da empresa têm influência os fatores descritos na fase anterior, a somar as características pessoais do empreendedor, como a sua atitude empreendedora, a liderança e a visão. Além destes fatores, também as variáveis ambientais como os clientes, fornecedores, recursos, investidores e bancos afetam a fase de implementação.

CRESCIMENTO

Nesta fase o empreendedor deve administrar a empresa com sucesso, prevendo a ação das mesmas variáveis que influenciaram a criação da empresa, acrescidas de variáveis organizacionais como a estratégia, a estrutura e a cultura da empresa e os produtos ou serviços oferecidos pela mesma.

3.7 Timmons e Spinelli (2009)

Timmons e Spinelli (2009) consideram o processo empreendedor como o representado na figura seguinte. Para estes autores o processo de criação de uma nova empresa “começa pela oportunidade de negócio, não pela estratégia, dinheiro, *networking*, equipa ou plano de negócios” (Timmons e Spinelli, 2009, p. 110). Os autores afirmam que cabe ao empreendedor balancear as três variáveis, oportunidade, equipa e recursos. Pois o tamanho da oportunidade de negócio determina o tamanho da equipa a contratar e dos recursos necessários para formar a empresa. Este equilíbrio considerado como o modelo de Timmons deve ser traduzido pelo plano de negócios.

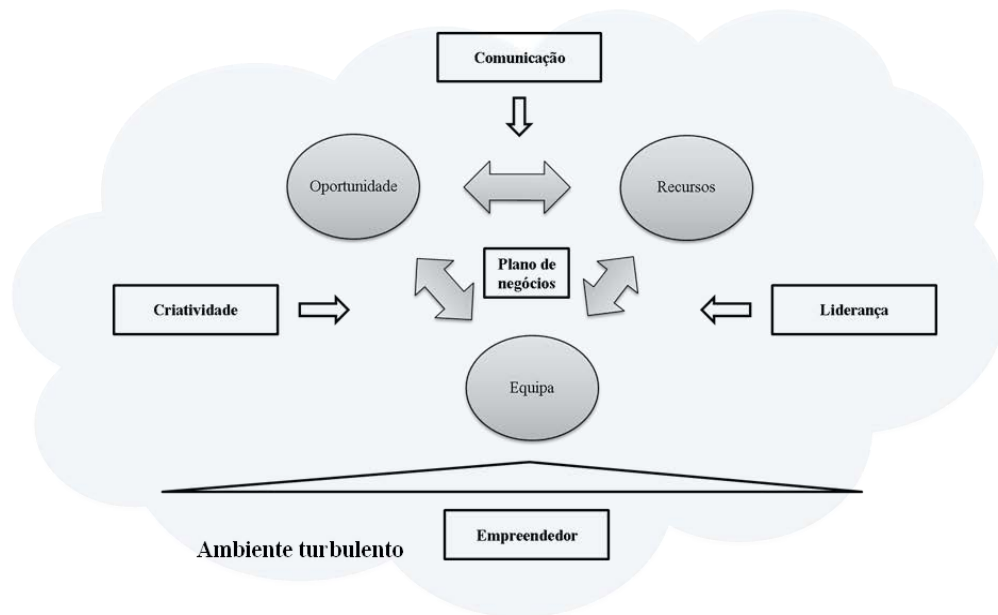


Figura 6 - Processo de empreendedorismo. Figura elaborada pela autora baseada em Timmons e Spinelli (2009)

OPORTUNIDADE

Considerada como o “coração do processo empreendedor” (Timmons e Spinelli, 2009, p. 101)., os autores referem que nem todas as boas ideias são consideradas boas oportunidades. As características mais importantes de uma boa oportunidade relacionam-se com os atributos do mercado que se pretende atingir: o mercado reconhece ou não o valor do produto ou serviço; o tamanho, estrutura e crescimento do segmento de mercado; a acessibilidade, os clientes e o tamanho, crescimento, durabilidade e robustez das margens de lucro.

RECURSOS

Uma das preocupações do empreendedor consiste em arranjar todos os recursos necessários, principalmente financeiros, para iniciar uma nova empresa. Os autores consideram esta abordagem errada, pois o dinheiro aparece sempre que existe uma oportunidade com potencial liderada por uma forte equipa. Os empreendedores devem pensar primeiro em recursos como pessoas chave para o negócio ou o plano de negócios e pensar no dinheiro em último lugar.

EQUIPA

A equipa tem grande importância no sucesso de uma empresa, para os autores uma equipa deve ter experiência na área, motivação, determinação e compromisso, tolerância ao risco, criatividade, liderança e capacidade de comunicação. Por outro lado o empreendedor é visto como o membro principal da equipa, como o líder que deve demonstrar integridade e honestidade, ensinar e aprender rapidamente e construir uma cultura empreendedora na organização.

3.8 Síntese

Baron e Shane (2008), Bygrave e Zacharakis (2010) e Hisrich et al. (2005) consideram o processo empreendedor como um processo dinâmico baseado no ciclo de vida em que as

atividades principais são constituídas pela identificação e avaliação de oportunidade, reunião de recursos essenciais e início do negócio.

Estes autores, bem como Timmons e Spinelli (2009) e Choi e Shepherd (2002) consideram a oportunidade identificada como o fator mais importante do processo empreendedor. Além desta variável, Baron e Shane (2008) consideram fatores individuais, como as características e experiência do empreendedor, fatores grupais e sociais como influência ao processo de criação de empresa. Já Moore (1986) apoiada por Bygrave e Zacharakis (2010) refere serem quatro os tipos de variáveis que influenciam todo o processo de empreendedorismo, fatores pessoais, sociais, ambientais e organizacionais. Apesar de algumas variáveis serem comuns ao longo de todas as atividades, a maior parte dos fatores difere ao longo do processo.

Choi e Shepherd (2002), por outro lado, propõem um processo baseado em raciocínio de opções reais como complemento às perspectivas de processos baseados em ciclo de vida defendidas pelos restantes autores. Para estes autores é fundamental que o empreendedor use esta técnica para minimizar a incerteza associada ao lançamento de uma nova empresa. Esta proposta ao processo empreendedor encarada como complemento aos processos dinâmicos propostos pelos restantes autores, parece bastante útil pois permite avaliar entre cada atividade a incerteza associada e tomar uma decisão sustentada em continuar ou não com o processo de criação da empresa.

Já Timmons e Spinelli (2009) defendem um processo dinâmico baseado na lógica e tentativa-erro. Estes autores recomendam um processo que supõe um equilíbrio entre a oportunidade de negócio, os recursos necessários ao lançamento da nova empresa e a equipa. Para estes autores a oportunidade determina a dimensão das outras duas variáveis do modelo e é a função principal do empreendedor equilibrar as três grandezas.

Autor	Ideia Principal	Processo Empreendedor	Fatores-chave	Tipo de Processo
Baron e Shane (2008)	O êxito do processo de criação de empresa nas suas cinco fases passa pela definição da oportunidade a atingir e da forma de a atingir, bem como pela experiência do empreendedor quer na indústria onde o negócio se insere quer no empreendedorismo. As variáveis que influenciam este processo podem ser classificadas como nível individual, grupal e social.	1) Reconhecer oportunidade 2) Reunir recursos essenciais 3) Iniciar negócio 4) Gerir crescimento 5) Recolher recompensas	Oportunidade Fatores individuais (experiência do empreendedor na indústria e em empreendedorismo), grupais e sociais	Processo dinâmico baseado em ciclo de vida

Bygrave e Zacharakis (2010)	O que distingue um empreendedor de sucesso é a capacidade de identificar uma oportunidade de negócio com grande potencial. Para transformar essa oportunidade numa empresa rentável devem ser analisados oito pontos que os autores consideram essenciais na criação de uma empresa.	1) Gerar ideias 2) Reconhecer oportunidade 3) Entender modelo de negócio 4) Definir estratégia 5) Descrever marketing 6) Fundar equipa 7) Escrever plano de negócios 8) Procurar financiamento	Oportunidade	Processo dinâmico baseado em ciclo de vida
Choi e Shepherd (2002)	O processo empreendedor é visto como complemento à perspetiva de ciclo de vida e é dependente da incerteza e da tomada de decisão do empreendedor ao longo da sequência de opções reais que surgem no processo. Lua-de-mel no processo empreendedor é definido como o tempo permitido pelo empreendedor e <i>stakeholders</i> para reduzir a incerteza da oportunidade ou até que os seus recursos e compromissos se esgotem.	Ao longo do processo empreendedor sempre que surjam incertezas: 1) Formar lua-de-mel 2) Envolver a aprendizagem 3) Criar novos ativos	Período de lua-de-mel	Processo baseado em raciocínio de opções reais
Hisrich et al. (2005)	O processo empreendedor consiste na procura, avaliação e desenvolvimento de uma oportunidade num negócio apesar de todos os fatores que se lhe opõem. O processo consiste em quatro fases, que mesmo distintas não devem ser tratadas isoladamente e podem se sobrepor umas às outras.	1) Reconhecer e avaliar a oportunidade 2) Desenvolver plano de negócios 3) Determinar os recursos necessários 4) Gerir a empresa	Oportunidade	Processo dinâmico baseado em ciclo de vida
Moore (1986)	Os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma ideia inicial até esta se tornar numa empresa viável podem ser agrupados em pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais e diferem para cada uma das fases do processo empreendedor.	1) Inovação 2) Trigger Event 3) Implementação 4) Crescimento	Fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais	Processo baseado em ciclo de vida

Timmons e Spinelli (2009)	O modelo de Timmons prevê o equilíbrio entre as três grandezas, oportunidade, recursos e equipa e é traduzido em linguagem pelo plano de negócios. O fundador é o responsável por manter a harmonia da equação.	Equilíbrio entre oportunidade, recursos e equipa.	Oportunidade de negócio que dimensiona os recursos e a equipa. Empreendedor	Processo dinâmico baseado em lógica e tentativa-erro
--------------------------------------	---	---	--	--

Quadro 1 – Síntese da revisão bibliográfica que identifica o empreendedorismo como um processo

4 Metodologia de Pesquisa

4.1 Considerações Iniciais

A questão principal desta dissertação consiste em compreender o processo de empreendedorismo e caracterizar as suas várias atividades na perspetiva de modelação de negócio.

Esta investigação pretende ainda encarar a criação de uma empresa como processo, cuja entrada é uma ideia de negócio e a saída corresponde a uma empresa viável, e analisar os vários fatores de sucesso de cada etapa do processo.

Dadas as várias perspetivas sobre o processo de empreendedorismo descritas pelos diferentes autores no capítulo anterior, outro dos objetivos deste estudo reside na sua pesquisa e análise à luz do empreendedorismo em Portugal.

Tendo em conta estes objetivos a pergunta de pesquisa que surge após a revisão bibliográfica efetuada nos capítulos anteriores é a seguinte:

- Quais os fatores-chave de cada etapa do processo de empreendedorismo na realidade portuguesa atual?

4.2 Metodologia do Estudo

A metodologia de pesquisa que a investigação seguiu consistiu em estudar parte da bibliografia relevante publicada sobre processos de empreendedorismo e analisar três casos de estudo com vista a validar os processos propostos na teoria com casos práticos da realidade atual.

O estudo seguiu uma pesquisa exploratória “que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2007, p. 43). Os estudos exploratórios, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), são úteis para “obter informações sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa sobre um contexto particular” (Sampieri, Collado e Lucio, 2006, p. 100). Assim este tipo de pesquisa é utilizado para fornecer uma perspetiva geral e aproximada de um determinado facto (Gil, 2007) e implica normalmente um estudo bibliográfico e entrevistas e estudos de caso.

Segundo Yin (1994), há estudos que podem não possuir nenhuma proposição. Os estudos exploratórios devem apresentar uma finalidade e os critérios utilizados para concluir se o estudo foi bem-sucedido ou não. Esta investigação não parte de nenhuma hipótese, propondo-se a validar os processos de empreendedorismo descritos na literatura na situação portuguesa. A pesquisa será considerada bem-sucedida se no final tiver analisado o processo de empreendedorismo em Portugal e enunciado os fatores críticos desse processo.

4.3 Casos de Estudo

O estudo empírico desta investigação consistiu no estudo de casos de estudo múltiplos. Este tipo de estudo parece o adequado, pois um caso de estudo é uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno atual (Yin, 1994), uma estratégia de pesquisa que se concentra no estudo de dinâmicas presentes com contextos únicos (Eisenhardt, 1989).

Segundo Yin (1994) pesquisas baseadas em casos de estudo são adequadas para compreender fenômenos sociais complexos, pois este tipo de investigação preserva as características holísticas e significativas da vida real. Ainda de acordo com o mesmo autor, casos de estudo são considerados valiosos pois compreendem descrições empíricas de uma situação particular de um fenômeno, tipicamente baseadas em várias fontes de informação (Yin 1994).

Metodologias baseadas em casos de estudo têm sido aplicadas em áreas como a psicologia organizacional, sociologia, relações industriais e comportamento organizacional (Cassel e Symon, 1994). Segundo estes autores, casos de estudo têm sido fundamentais para entender os processos formais e informais das organizações, para compreender processos sociais na organização e para capturar propriedades emergentes e iminentes na vida das organizações.

Construir teorias a partir de casos de estudo consiste numa estratégia de investigação que implica o uso de um ou mais casos de forma a criar sínteses teóricas e proposições (Eisenhardt, 1989). Tendo em conta as indicações da bibliografia, esta é uma investigação baseada em casos múltiplos, segundo Yin (1994) casos múltiplos são considerados mais convincentes e robustos. Este autor refere ainda que as conclusões que surjam da análise de dois ou mais casos de estudo serão mais incisivas que as que surjam da análise de apenas um caso de estudo. Por outro lado, caso se cheguem a conclusões similares a partir de dois casos diferentes, a conclusão pode ser generalizada de forma mais sustentada em comparação com conclusões tiradas de apenas um caso de estudo (Yin, 1994).

Tal como uma série de experiências laboratoriais, casos múltiplos são experiências discretas que servem como replicação, contraste e extensão de uma teoria emergente (Yin, 1994). No entanto, enquanto experiências laboratoriais isolam o fenômeno do seu contexto, os casos de estudo realçam o valioso contexto real onde o fenômeno ocorre (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Esta investigação incidiu sobre a análise de três casos de estudo: a LíderTec, apresentada nesta dissertação com um nome fictício por motivos de confidencialidade, é uma empresa com nove anos de atuação no mercado, que nasce de uma equipa de empreendedores que reconhece a oportunidade no fornecimento de um serviço de reparação e substituição do vidro automóvel; a Guiatel que surgiu há dez anos quando dois irmãos decidem colocar em prática uma ideia de negócio de um serviço de telecomunicações; e a Covii, uma *start-up* que após um ano da sua formação tem já uma equipa reunida dedicada ao desenvolvimento e comercialização dos primeiros dispositivos de interação homem-computador através da visão.

A unidade primária de análise são os empreendedores das empresas estudadas através das suas narrativas sobre as empresas e o processo de empreendedorismo. Como referem Brown e Rhodes (2005) a pesquisa através da narrativa pode gerar conhecimento não disponível através de outros tipos de pesquisa.

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, utilizando-se o guião que consta no Anexo A. De acordo com Eisenhardt (1989), entrevistas semiestruturadas permitem maior flexibilidade ao pesquisador para se focar naquilo que é único em cada caso. As entrevistas foram feitas aos empreendedores da Guiatel e da Covii e ao irmão do empreendedor da LíderTec, atualmente diretor comercial da empresa. As entrevistas foram presenciais nas instalações das empresas, gravadas, com a duração de cerca de uma hora e com poucas intervenções da autora.

A entrevista à empresa LíderTec foi efetuada no dia 22 de Julho de 2011, a entrevista à Guiatel decorreu no dia 26 de Julho de 2011 e por último a entrevista à Covii teve lugar no dia 29 de Julho de 2011.

Além das entrevistas aos empreendedores e pessoas ligadas à criação das empresas analisadas nesta investigação, foram usadas outras fontes de informação, como uma visita às empresas, conversas informais com os colaboradores e informação disponibilizada no *site* de cada uma das empresas. Fontes múltiplas de informação fornecem credibilidade à análise (Yin, 1995) e a triangulação de informação diminui conceitos pré-concebidos e aumenta a validade dos resultados (Cohen & Manion, 2000).

A amostragem dos casos de estudo não é rigorosa, o que pode ser indicado como uma limitação do estudo. As empresas foram escolhidas para esta investigação de acordo com a facilidade em obter colaboração e por conveniência (Reis e Moreira, 1993), por serem casos de sucesso e não têm representatividade estatística. No entanto, segundo Siggelkow (2007) as empresas escolhidas como casos de estudo “podem muito bem não serem selecionadas aleatoriamente”. O autor recomenda que as empresas sejam escolhidas por serem especiais e por contribuírem com um conhecimento que outras não são capazes. Também Yin (1994) refere que casos de estudo não são generalizáveis a universos, são considerados proposições cujo objetivo é desenvolver teorias e não enumerar frequências.

Por outro lado, as empresas selecionadas para a constituição dos casos de estudo desta dissertação, poderão revelar interesse do ponto de vista científico. Estes casos envolvem algum conhecimento técnico na sua fundação, ao contrário de muitas empresas que surgem mas que não crescem nem evoluem. Em Portugal verifica-se muito empreendedorismo em que o empreendedor é empurrado para esta via por não ter outra alternativa disponível (Boyd e Robert, 2000; Baptista *et al.*, 2008). Baptista *et al.* (2008) apontam também que em Portugal a maior parte do empreendedorismo é de subsistência ou de necessidade, com elevado índice de mortalidade e crescimento muitas vezes inexistente.

5 Casos de Estudo Representativos do Empreendedorismo em Portugal

5.1 Considerações Iniciais

Este capítulo começa por descrever a dinâmica empresarial portuguesa, caracterizando as empresas em Portugal nomeadamente as micro, pequenas e médias empresas que representam quase a totalidade das sociedades do setor não financeiro no país.

Na fase seguinte desta secção apresentam-se os casos de estudo usados no estudo empírico desta dissertação: a LíderTec, a Guiatel e a Covii.

5.2 A Dinâmica Empresarial em Portugal

Segundo o estudo efetuado pelo INE (2010a) em Portugal em 2008 existiam 350 871 empresas do setor não financeiro, das quais 349 756 são micro, pequenas e médias empresas (PME). Assim as PME representam 99,7% das sociedades do setor não financeiro em Portugal (INE, 2010b).

Adotando a definição de PME da Comissão Europeia (2003) “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” (Quadro 2).

Indicador	Micro empresas	Pequenas empresas	Médias empresas
Nº de trabalhadores	<10	<50	<250
Volume de negócios (10 ³ euros)	<= 2 000	<= 10 000	<=50 000
Balanço total (10 ³ euros)	<= 2 000	<= 10 000	<=43 000

Quadro 2 - Classificação das PME. Quadro elaborado pela autora com dados da Comissão Europeia (2003)

O relatório do INE (2010b) revela ainda que as PME foram responsáveis por 72.5% do emprego nas sociedades do setor não financeiro e asseguraram 57,9% do volume de negócios gerados em 2008 (Quadro 3).

Indicador	Micro empresas	Pequenas empresas	Médias empresas	Grandes empresas	Total	Total PME	Peso PME/Total (%)
Sociedades (Nº)	300 228	42 960	6 568	1 115	350 871	349 756	99.7
Pessoas ao serviço (Nº)	808 951	485 638	586 904	826 667	3 005 160	2 178 496	72.5
Volume de negócios (10³ euros)	52 858 521	73 453 427	75 453 437	146 787 250	348 552 634	201 765 385	57.9

Dimensão							
média (Nº de pessoas)	2.7	18.3	88.9	741.4	8.6	6.2	-
Taxa de investimento (%)	44.4	25.2	29	30.1	30.9	31.5	-

Quadro 3 - Indicadores das sociedades não financeiras em 2008. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b)

Quanto à caracterização das PME por setor de atividade económica e de acordo com a mesma fonte (INE, 2010b) a maior parte das PME situa-se no setor do Comércio com um volume de negócios de cerca de 42% da faturação total das PME. Já o maior empregador é o setor das Indústrias transformadoras com 565 115 pessoas ao serviço, tendo faturado aproximadamente 20% do volume de negócios de todas as PME. Por outro lado, os menores contributos vão para o setor da Eletricidade com apenas 1% da faturação total das PME e 0.1% de pessoal ao serviço nas PME (Quadro 4).

Setor de Atividade	PME (Nº)	Pessoal ao serviço (Nº)	Volume de negócios (10 ³ euros)
Total	349 756	2 178 493	201 765 385
Pesca e agricultura	532	4 862	244 3980
Indústrias extrativas	933	11 519	917 634
Indústrias transformadoras	41 183	565 115	40 942 437
Eletricidade	599	2 222	2 074 820
Água	850	17 601	2 132 302
Construção	48 980	354 818	24 070 234
Comércio	99 486	502 419	83 863 944
Transportes e armazenagem	19 686	97 485	9 602 742
Alojamento e restauração	31 560	179 395	6 282 035
Atividades de informação e de comunicação	7 249	44 541	4 373 905
Atividades imobiliárias	23 708	46 800	5 362 718
Atividades de consultoria	31 499	119 113	9 057 797
Atividades administrativas	11 496	91 128	6 485 228
Educação	4 558	35 740	947 885
Atividades de saúde humana	15 777	62 217	3 543 863

Atividades artísticas	3 838	15 110	1 099 605
Outras atividades de serviços	7 822	28 407	763 837

Quadro 4 - Indicadores das PME por setor de atividade económica. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b).

O setor das atividades de informação e comunicação tem especial relevância na análise do INE (2010b) dado ao aumento significativo do número de pessoas ao serviço, mais 6.9% relativamente ao ano anterior, contra 0.2% no total de PME.

Relativamente à caracterização das PME por regiões do país, o INE (2010b) menciona que 65.6% das PME estão localizadas no Norte e Lisboa, sendo a região norte responsável por 36.5% do emprego relativamente ao total nacional (Quadro 5).

Região	PME (Nº)	Pessoal ao serviço (Nº)	Volume de negócios (10³ euros)
Total	349 756	2 178 493	201 765 385
Norte	113 747	765 019	62 733 863
Centro	70 210	438 243	39 991 873
Lisboa	115 857	656 575	73 813 440
Alentejo	18 160	101 052	9 521 705
Algarve	17 683	96 632	7 416 161
Açores	3 969	33 008	3 441 862
Madeira	10 130	65 964	4 846 459

Quadro 5 - Indicadores das PME por regiões. Quadro elaborado pela autora com dados do INE (2010b).

Em 2008 o financiamento quer das PME quer das grandes empresas tinha origem no endividamento, indicando que cerca de dois terços das origens dos fundos utilizados para o financiamento das atividades provinha dos passivos. Esta estrutura financeira das empresas mostra elevada dependência das sociedades relativamente aos seus credores (INE, 2010b).

O financiamento das empresas é cerca de 50% assente em capitais permanentes, no entanto nas grandes empresas este valor é ligeiramente superior que nas PME, dado o valor de dívidas a médio e longo prazo que estas empresas possuem. As PME parecem mostrar uma ligeira independência financeira uma vez que os capitais próprios superam o endividamento a médio e longo prazo. Já os endividamentos a curto prazo representam cerca de 56% do passivo das PME e 40% nas grandes empresas (Figura 7) (INE, 2010b).

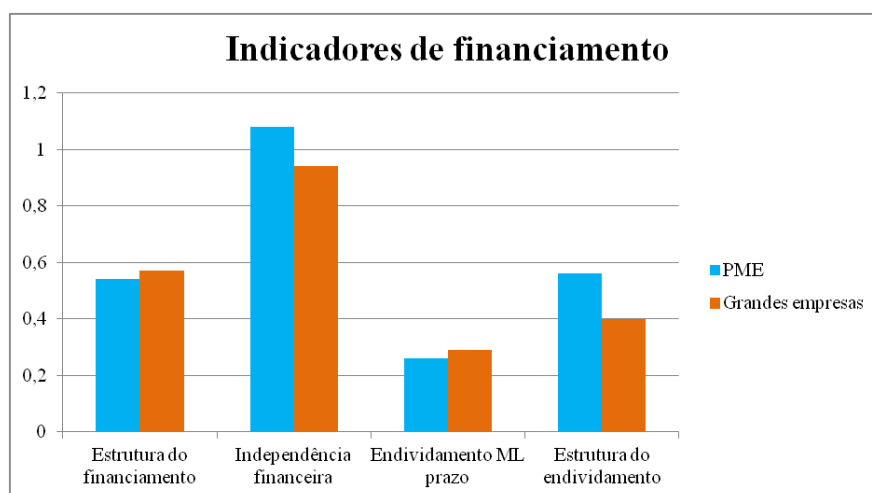


Figura 7 - Indicadores de financiamento, 2008. Figura elaborado pela autora com dados do INE (2010b).

Analisando a dinâmica do empreendedorismo em Portugal em 2009, a taxa de natalidade de empresas foi de 15.09% contra os 14.17% em 2008, enquanto a taxa de dissolução foi de 19.74% em 2008 em Portugal (INE, 2010a).

Por outro lado o Global Entrepreneurship Monitor (2004) revela que a atividade empreendedora em Portugal no ano de 2004 era de 4%, valor bastante inferior à média dos países analisados.

Estes dados salientam a importância do estudo do empreendedorismo em Portugal bem como da identificação dos fatores de sucesso para as empresas portuguesas. Além do empreendedorismo em Portugal estar bastante abaixo da média europeia, por ano dissolvem-se mais empresas que as que são constituídas.

5.3 Caso de Estudo A – LíderTec

Por motivos de confidencialidade o caso de estudo A assume o nome fictício nesta dissertação de LíderTec. Apenas o nome da empresa correspondente ao estudo e o nome das empresas envolvidas são falsos, todas as restantes declarações e descrições aqui apresentadas são verdadeiras.

Com atuação no mercado desde 2002, a LíderTec nasce da ideia de uma equipa de empreendedores que trabalhavam na área dos componentes automóveis e perceberem a lacuna existente no mercado para esta oportunidade de negócio.

A LíderTec fornece um serviço de reparação e substituição do vidro automóvel, independentemente da marca, modelo ou ano de origem da viatura. A empresa interage diretamente com as seguradoras, fornecendo uma solução rápida, fácil e com qualidade aos seus clientes.

O serviço de reparação e substituição de vidros, que podem ser para-brisas, óculo traseiro ou vidro lateral abrange veículos ligeiros, pesados e autocarros de passageiros. Além disso a LíderTec fornece também um serviço móvel, de forma a responder de forma mais rápida às solicitações dos clientes e um serviço móvel de reparação, com manutenções preventivas que evitam gastos em futuras substituições. A empresa possui ainda um *contact center* através de um número azul, estando assim mais próximo dos seus clientes.

Dividindo o mercado com dois concorrentes de forma quase equilibrada, a LíderTec é a única com capital exclusivamente nacional e cobertura de 100% das seguradoras em Portugal.

Possui no momento cerca de uma centena de lojas espalhadas pelo país e está já presente em Angola, Brasil e Cabo Verde.

Em 2010, 67% do capital da empresa foi adquirido pelo grupo Auto Plus.

A empresa tem no momento 150 funcionários em Portugal e 265 colaboradores no Brasil. Apresenta uma faturação anual de 20 milhões de euros em Portugal.

Missão

“Solucionar, com rapidez e excelência, os problemas nos vidros dos carros dos automobilistas portugueses, com produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, e gerem valor económico superior.

O grupo LíderTec está orientado para o crescimento, procurando desenvolver novos negócios e mercados, com os melhores profissionais.”

Fonte: Site da empresa acedido em 16 de Agosto de 2011.

5.4 Caso de Estudo B – Guiatel

Fundada em 2001 por dois irmãos, que se dedicaram a 100% à empresa dois anos após a sua formação, a Guiatel fornece desde então serviços na área das telecomunicações.

A Guiatel projeta, instala, mantém e audita soluções de sistemas de cablagem, sendo especializada na área de infraestruturas de cablagem estruturada TP e fibra ótica, equipamentos de *networking* e centrais telefónicas, gestão técnica de edifícios, *links* de rádio frequência e óticos. A empresa participa em todas as fases de projetos em várias áreas e setores de atividade, desde a conceção à certificação, passando pelo seu dimensionamento e instalação.

Em 2006 a Guiatel inicia o seu processo de internacionalização, estando já presente em Cabo-Verde, Angola e Brasil.

Dois anos depois, em 2008, a empresa mudou a seu formato jurídico e decidiu participar em outras áreas de negócio como na área dos edifícios inteligentes (domótica e gestão técnica de edifícios), iluminação arquitetónica e energias renováveis aplicadas aos edifícios.

A Guiatel é uma micro empresa com dez trabalhadores e uma faturação anual de cerca de 1.3 milhões de euros.

Visão

“Ser a melhor empresa prestadora de serviços de telecomunicações do mercado português, promovendo permanentemente a excelência e o desenvolvimento do potencial dos melhores profissionais. Responder, responsavelmente, às necessidades do mercado, oferecendo produtos, serviços e soluções inovadoras geradoras de valor económico superior.”

Fonte: <http://www.guiatel.net> acedido em 16 de Agosto de 2011.

5.5 Caso de Estudo C – Covii

A Covii – Computer Vision Interaction – é uma empresa que nasceu em Agosto de 2010 pela mão de dois sócios. Um com conhecimento e experiência na tecnologia e que visualizou uma oportunidade de negócio. Esta oportunidade por si só convenceu o outro sócio com experiência em empreendedorismo a fundar a empresa.

É uma empresa especializada em interação homem-máquina através de *software* de visão por computador. Fornece soluções que incluem sistema interativos que podem ser usados em paredes, chãoos, ecrãs, montras, sistemas multitoque com capacidade de reconhecimento de objetos e aplicações de realidade aumentada para plataformas web e móveis.

Ao longo do seu primeiro ano, a Covii, procurou reunir uma equipa criativa e multidisciplinar que tem permitido desenvolver soluções inovadoras que fornecem a clientes de vários países.

A Covii tem três produtos no mercado direcionados ao setor da publicidade:

ViiMotion, um produto portátil e de fácil instalação, com inúmeras soluções interativas para diversas superfícies e plataformas. É um dispositivo vocacionado para jogos, feiras, eventos e ações de promoção que supera as expectativas do consumidor final ajudando a elevar a notoriedade da marca.

ViiTable, é uma mesa multitoque e multiutilizador com rápida e precisa deteção de dedos e objetos que pode ser usada em soluções de promoção de marcas e produtos. Combina o *design* atual com a ergonomia, fornecendo ao utilizador uma utilização confortável durante a experiência interativa.

Soluções de realidade aumentada direcionadas para o reconhecimento de padrões e imagens, deteção facial e georreferenciação. Estas aplicações possibilitam a interação humana com elementos virtuais em diversos formatos multimédia.

Esta *start-up* é constituída por dez trabalhadores e faturou no último ano 17 mil euros.

Fonte: <http://www.covii.pt/> acedido em 16 de Agosto de 2011.

6 Resultados do Estudo Empírico

6.1 Considerações Iniciais

Nesta secção apresentam-se as entrevistas presenciais e semiestruturadas efetuadas às três empresas que compõe os casos de estudo da análise empírica desta dissertação: a LíderTec, a Guiatel e a Covii. As entrevistas seguiram o guião apresentado no Anexo A.

Começa-se por transcrever a narrativa de algumas partes importantes das entrevistas a cada uma das empresas e na parte final do capítulo faz-se uma análise comparativa dos resultados.

6.2 LíderTec

A entrevista foi feita ao diretor comercial da empresa, irmão de um dos empreendedores da LíderTec. Foi também entrevistado o Administrador e CEO da Comissão Executiva da LíderTec, com o objetivo de validar alguns aspetos correspondentes à formação inicial da empresa.

OPORTUNIDADE

A ideia de negócio da LíderTec surge pela mão de um dos empreendedores, que trabalhava no setor dos componentes automóveis e se apercebeu de uma oportunidade existente na área do vidro. Segundo o diretor comercial da LíderTec:

“Três dos sócios trabalhavam durante muitos anos numa empresa de componentes automóveis e aperceberam-se que uma área que estava carente era precisamente a do vidro. Era uma área que estava na mão de multinacionais, havia muita dificuldade em obter os vidros necessários no dia-a-dia, viram que havia espaço e começaram a importar e a distribuir vidro.”

Os empreendedores, como trabalhavam na indústria, tinham conhecimento que esta área de negócio era dominada pelos concessionários que colocavam altas margens de lucro sobre a troca de um vidro.

“O negócio estava na mão dos concessionários e das marcas e era muito caro obter um vidro. Eles [os empreendedores] tinham conhecimento que existiam fabricantes que faziam exatamente o mesmo vidro a menos de metade do preço e na altura este negócio estava muito na mão dos concessionários.”

Identificada a oportunidade de negócio, o empreendedor junta uma equipa de quatro pessoas. Esta equipa valida a ideia e decidem avançar com a formação da empresa.

Segundo o administrador e CEO da Comissão Executiva da LíderTec a DP surge após um projeto de investimento e estudos iniciais, no qual se estimaram o número de vidros precisos por ano, se analisou a tipologia da frota e se estimou a resposta necessária à procura. Como resultado desta análise financeira, feita em especial por três dos fundadores que tinham conhecimento profundo do mercado com dados concretos na sua posse, a equipa decide avançar.

“Em 2001, surgiu a DP fundada pelo empreendedor e mais três sócios. A DP começou por importar e distribuir vidro, é um negócio que ainda está a funcionar.”

Em 2002 foi feita uma primeira abordagem ao mercado segurador e foi fechado o primeiro protocolo de gestão de sinistro de vidro e surge a LíderTec. Comprava na altura o serviço a uma série de prestadores e vendia depois esses serviços às companhias de seguro e começou logo aí o negócio das lojas próprias de substituição e reparação de vidro.”

Durante o primeiro ano, a empresa abriu quatro lojas e criou duas sociedades diferentes.

“No nosso primeiro ano iniciaram quatro lojas e a partir daí começou a desenvolver-se o negócio da LíderTec em si próprio, com duas vertentes. Uma vertente de loja de reparação e substituição de vidros e outra vertente, em sociedades separadas, de gestão de sinistros, que “comprava” os serviços aos prestadores e vendia às companhias de seguro.”

EQUIPA

A equipa que se juntou para formar a LíderTec é considerada como fator fundamental do sucesso da empresa.

“Desde o início a LíderTec teve sempre gente muito válida a trabalhar.”

Dos quatro sócios que se juntaram, um nunca tinha estado ligado à indústria automóvel mas foi um elemento muito importante para o financiamento inicial do projeto.

“Acreditou no projeto que lhe foi apresentado e nas pessoas e arriscou.”

Os restantes três elementos trouxeram conhecimento e *networking* do setor automóvel.

INVESTIMENTO

“O investimento inicial foi dos sócios, depois tiveram que pedir empréstimos bancários para a gestão corrente do negócio.”

MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

A motivação para criar um negócio próprio consistiu em criar uma empresa de sucesso e em ter sucesso financeiro. Os empreendedores sentiram-se motivados para aproveitar uma lacuna no mercado que se apresentava como uma excelente oportunidade para quem tinha profundo conhecimento do mercado, como era o caso deles.

ESTRATÉGIA

A LíderTec quando começou a atuar no mercado já existiam concorrentes que forneciam o mesmo serviço. Os concessionários das marcas, que proporcionam aos clientes todos os componentes automóveis, e mais uma empresa também especialista na reparação e substituição do vidro automóvel. Esta *start-up* definiu a sua estratégia de diferenciação através da especialização no vidro e da parceria com as seguradoras.

“Já existiam alguns players no mercado [os concessionários das marcas], mas o vidro era mais um artigo que eles tinham (...) a oferta era bem diversificada. Eles acharam que se especializassem na distribuição do vidro iam poder marcar a diferença e neste aspeto foram inovadores.”

Quando se perguntou se a ideia de trabalhar com as seguradoras já existia, o entrevistado diz que sim, mas de forma diferente.

“Existia [nos concessionários], mas não desta forma. Para eles a seguradora era um cliente como outro qualquer, ou seja, um cliente tinha um acidente ia ao concessionário, informava a companhia, a companhia marcava uma peritagem, era apresentado um orçamento e era faturado. [Toda a gestão ficava do lado do consumidor] (...) Nós substituímos nesse aspeto a companhia de seguros.”

O entrevistado refere que apesar de o seu concorrente já atuar no mercado em parceria com as seguradoras, a LíderTec permitiu que esta parceria evoluísse. A LíderTec desenvolveu a sua estratégia de diferenciação trabalhando em colaboração com as seguradoras, cruzando informação e evitando fraudes.

“O nosso concorrente [também] já existia no mercado e já fazia este tipo de processo, a esse nível não é muito inovador. O facto de termos entrado fez com que se tivessem dado outros passos e se tenha evoluído bastante.”

Ainda relativamente aos fatores diferenciadores, o diretor comercial da LíderTec acrescenta que o que distinguiu a empresa da sua concorrência foi a sua agilidade em se ajustar ao mercado.

“Os fatores diferenciadores [em relação à concorrência] foram de facto toda a agilidade que tivemos para nos adaptarmos ao mercado. (...) As margens com que [um dos concorrentes] trabalhava, pois chegou a ter o monopólio deste setor, eram consideravelmente diferentes das atuais. Nós podíamos ter tido a tentação de trabalhar com margens aproximadas, mas nunca cedemos a essa tentação e sempre conseguimos oferecer um serviço de qualidade a um preço mais competitivo. E a verdade é que o mercado reconheceu isso.”

Quanto ao valor acrescentado do produto oferecido ao mercado pela LíderTec, menciona-se o posicionamento das lojas.

“Sempre foi a grande aposta [da empresa] (...) estarmos mais próximos do consumidor final.”

E o contact center.

“O contact center faz a gestão dos sinistros, recebe um pedido de autorização das lojas com contacto direto do cliente a dizer que partiu o vidro e o quer substituir. Pede autorização junto das seguradoras enviando o número da apólice, a matrícula.... Depois de ter autorização da companhia de seguro informa as lojas para proceder à reparação ou substituição do vidro. (...) Somos a única companhia a trabalhar com 100% das seguradoras”.

A estratégia de crescimento da LíderTec foi definida através da internacionalização com a entrada da Auto Plus na empresa, em Agosto de 2010.

“Não foi uma venda total, a Auto Plus entrou com capital na LíderTec em Portugal. Um dos empreendedores tem responsabilidades em várias empresas da Auto Plus e no âmbito dessas empresas a LíderTec foi a Cabo Verde, Angola, Brasil em parceria com a Auto Plus desenvolver negócios LíderTec. Como o mercado do Brasil cresceu exponencialmente e o processo de internacionalização que existe para a LíderTec é muito grande, não fazia muito sentido que o investimento fosse feito nesses países sem que a Auto Plus tivesse uma participação na marca LíderTec. (...) Não foi uma compra pura e dura, houve entrada de capital em troca de participações.”

O entrevistado menciona que, relativamente ao processo de internacionalização, não se pode copiar o modelo de negócio em Portugal nos outros países.

“A evolução no Brasil tem sido impressionante. Já vale mais o negócio no Brasil e estamos lá há dois anos. O conceito de negócio no Brasil é totalmente diferente do de cá, enquanto nós cá temos os protocolos para prestar todo o serviço e faturamos depois de nos ser solicitado, por isso quanto mais solicitações tivermos melhor. Nós lá [no Brasil] partilhamos parte do risco com as companhias de seguros (...) somos uns “resseguradores””.

MARKETING

Perguntando sobre a estratégia de marketing definida para a LíderTec, tendo como referência a publicidade na rádio, com grande repetição de *spots* publicitários nos horários nobres, o entrevistador diz que a empresa decidiu por outra estratégia que não a publicidade. Além dos motivos financeiros refere também os interesses dos seus parceiros.

“Neste setor a publicidade deve conviver muito bem com o sentido de responsabilidade empresarial. Se por um lado investimos muito na imagem corporativa e na imagem LíderTec, também afetamos uma grande parte dos nossos recursos no âmbito da prevenção do próprio sinistro. Patrocinamos muitos congressos com estes objetivos e promovemos diversos eventos que ajudam os diversos intervenientes do mercado a evitar a ocorrência do sinistro.”

“Por outro lado este concorrente tem meios financeiros que nós até há pouco tempo não tínhamos, logo nunca achamos que fosse razoável tentar responder a esse nível competindo com empresas com uma dimensão muito acima de nós.”

Assim, o diretor comercial da LíderTec esclarece qual a estratégia adotada com o objetivo de ganhar notoriedade junto das seguradoras.

“80% do orçamento de marketing que usamos ao longo deste ano foi no sentido de sensibilizar o mercado segurador para o serviço que prestamos utilizando recursos bastante abaixo [dos gastos pelo seu concorrente em publicidade]. Esta estratégia tem um efeito menor em termos de notoriedade de marca junto do consumidor final, (...) mas não é por aí porque quando um consumidor contacta a seguradora ela encaminha-o para os nossos serviços”.

FATORES DE SUCESSO

Quanto aos fatores internos de sucesso para a LíderTec, volta-se a falar na importância da equipa empreendedora.

“Sem as pessoas certas seria impossível, pois se dissessem que o principal concorrente iria ficar reduzido a 30% do mercado, ninguém se acreditaria e foi a competência das pessoas que fez com que isso fosse possível.”

E na visão de crescimento que a empresa teve desde o início.

“Desde o início até agora eu diria que seria crescer, crescer, crescer.”

No entanto, é de referir também que existem no momento alguns aspetos externos que estão a influenciar o mercado.

“Há uma série de ameaças, sobretudo a crise económica reflete-se já em dois aspetos, primeiro há uma diminuição da circulação automóvel (...) e também está a haver uma redução das apólices com quebra isolada de vidro.”

DECISÕES IMPORTANTES

As decisões mais importantes tomadas desde o início da empresa até hoje foram:

“Desde logo a sua criação, perceberam [os empreendedores] a lacuna que existia no mercado e tiveram a coragem de reunir recursos para explorar essa oportunidade. Desde aí conseguiram ter sempre um dinamismo a nível de investimentos muito grande. Os dividendos desta empresa ao longo dos anos pouco foram retirados, foram todos investidos na empresa.”

FUTURO DA EMPRESA

O diretor comercial desta empresa acredita que a LíderTec mudará bastante no futuro e menciona a importância das empresas se adaptarem constantemente às novas realidades.

“Acho que vai mudar muito [a empresa], temos é que ter a capacidade de nos adaptar aos tempos (...) haverá sempre inovações incrementais.”

6.3 Guiatel

Entrevista feita a Ricardo Alexandre, um dos empreendedores da Guiatel que iniciou a empresa juntamente com o seu irmão Pedro Alexandre.

OPORTUNIDADE

A ideia de negócio da Guiatel relaciona-se diretamente com a atividade profissional de um dos empreendedores, Pedro Alexandre, e com as atividades que o mesmo exercia por conta própria em *part-time*.

“A Guiatel nasceu em 2001, nasceu por carolice, nasceu na altura na tentativa de estruturar uma atividade que o Pedro desenvolvia nas horas vagas, ele colaborava com uma empresa de telecomunicações e fora das horas de trabalho fazia alguns serviços de redes.

Sentiu que o tipo de serviço que oferecia tinha procura, era uma necessidade que existia. Começou primeiro de forma pouco estruturada em 2001, constituindo a sociedade para dar corpo à atividade que ele ia desenvolvendo. Com o desenrolar dos primeiros meses ficou claro para ele que havia algum futuro e foi progressivamente investindo mais tempo nesta atividade.

A empresa foi crescendo de tal forma, demorou cerca de dois a três anos até ganhar solidez que justificasse a dedicação de 100% do tempo do Pedro à empresa. Em 2003 abandonou as atividades que tinha e dedicou-se à empresa a full-time.

Em 2004 fomos ocupar o espaço que ocupamos agora e eu próprio abandonei a atividade que tinha e dediquei-me a 100% à empresa. Ainda hoje a empresa mantém a estrutura base que foi constituída nesse momento, a administração juntou-se nesse momento.”

Quando questionado sobre a validação da ideia no mercado, Ricardo Alexandre refere que fizeram um plano de negócios e que ainda hoje fazem.

“Inicialmente fizemos um plano de negócios que ajustamos anualmente, ainda hoje o fazemos. Nós fazemos um plano a cinco anos e anualmente fazemos um orçamento e fazemos os ajustes necessários ao plano. Desde o início que a coisa foi sempre estruturada e muito controlada.”

Menciona também que usaram o conhecimento do mercado que o Pedro Alexandre possuía, por ter trabalhado na área, para desenharem o produto de acordo com os requisitos do cliente target.

“A atividade profissional do Pedro deu-lhe conhecimento grande a montante, de canais de abastecimento de materiais necessários para isto. Ele sempre teve o cuidado de participar em feiras... está sempre a par das tecnologias mais recentes para aplicar nos serviços. Além disso sempre identificou, ainda hoje o fazemos, quais são os nossos targets preferenciais e alocamos a nossa oferta para as necessidades que reconhecemos serem as deste target. (...) O plano de negócios compreendeu sempre uma componente comercial e de marketing desenhando um produto para as necessidades do cliente que nós vamos atrás. (...) Temos o nosso campo de caça muito bem definido e temos o cuidado de ter sempre o produto adequado às necessidades que achamos que esse nicho procura.”

EQUIPA

Ricardo Alexandre, quando questionado sobre a equipa empreendedora, diz que não tiveram a preocupação de juntar muita gente na equipa na primeira fase. Faziam parte da equipa ele e o irmão em *part-time* e uma pessoa a tempo inteiro, reuniram assim as competências necessárias para validar a ideia no mercado.

“A empresa começou como um modelo familiar, era o Pedro e eu em part-time e um operacional em full-time. (...) A empresa nasceu centrada à volta do Pedro, optou-se muito por esperar para ver. Crescemos mais devagar que se ele tivesse alocado logo a 100%, mas de forma menos arriscada para o próprio Pedro.”

INVESTIMENTO

O investimento inicial da empresa foi dos próprios sócios e familiares e nos primeiros anos houve um autofinanciamento da empresa.

“O financiamento da sociedade foi por empréstimo dos pais e dos próprios promotores. Nós sabíamos que uma escala maior do negócio envolvia outra solidez financeira. Nesses dois a três anos não houve qualquer retirada do valor criado, o valor criado foi mantido na sociedade. Consideramos isso um fator-chave para o crescimento da empresa, (...) esses anos serviram para reunir os recursos financeiros necessários. Era uma empresa que não tinha custos com pessoal, todos os outros encargos eram suportados por nós, usávamos o escritório de casa da minha mãe, usávamos as viaturas dos próprios, não tínhamos nenhum custo associado, para criar o músculo financeiro necessário para o que perspetivamos a seguir.”

Em 2003 tínhamos quer em termos de carteira de clientes, quer em termos de know-how, quer em termos financeiros, os meios necessários para apostarmos com mais juízo na ideia.”

Este autofinanciamento da atividade permitiu à Guiatel dar provas à banca para o acesso ao crédito. Em 2003 conseguiram negociar com a banca e foram substituindo progressivamente a fonte de financiamento inicial de capital próprio por dívida.

“Nós tivemos a felicidade de nascer num mundo muito diferente do de hoje, em que o acesso ao crédito era muito mais simplificado. Inicialmente, por ser uma start-up, o acesso ao crédito era praticamente impossível, foram os pais que emprestaram o capital necessário para arrancarmos. Depois percebemos que tínhamos que mostrar ao banco balanços sucessivos de algum bom desempenho. Os três primeiros anos foram os anos em que tivemos o cash flow mais positivo de sempre e que nos permitiu criar um histórico para que chegássemos em 2003, quando começamos a crescer, ao banco com outra solidez e negociarmos [com vantagem] quer instrumentos de curto prazo, quer de médio-longo prazo.”

MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

A grande motivação dos empreendedores para criarem a Guiatel prendeu-se sobretudo com a satisfação pessoal de concretizarem um projeto.

“A nossa grande motivação foi porque há um gozo no definir e no pensar uma estratégia, no projetar um dado cenário, na busca pela concretização desse cenário e na criação de algo. Há um orgulho muito grande quando se passa a porta que só existe porque fizemos o que achamos o que tínhamos que fazer para as coisas acontecerem. Essa perspetiva, essa ambição, de ter um projeto que vá de encontro aquilo que gostaríamos que fosse é algo que motiva muito. Pensar na satisfação do cliente, administrar uma sociedade, antecipar as mudanças do mercado e ter autonomia para mexer nas estratégias da empresa.”

ESTRATÉGIA

A estratégia de crescimento adotada pela Guiatel seguiu duas vertentes, uma de internacionalização e outra de diversificação de áreas de negócio.

“Fomos continuando o processo de crescimento. Em 2007 iniciamos o processo de internacionalização da empresa. Em 2008 começamos a diversificar para diferentes áreas de negócio, já antes tínhamos feito algumas abordagens a outros setores, mas em 2008 estruturamos isso de forma diferente.”

Relativamente à estratégia de diversificação das áreas de negócio, Ricardo Alexandre explica que a Guiatel decidiu criar sociedades juntando competências que não possuía e autonomizá-las.

“2007/2008 é um marco importante na história da empresa, que passou por um modelo de governação diferente, mais profissional, mais adequado aos diferentes negócios que fomos tendo. Alguns foram entretanto autonomizados da própria Guiatel através da constituição de sociedades diferentes, que nós desenvolvemos de forma paralela à atividade de telecomunicações, atividades na área da energia. Nós sentimos que havia mercado, mas que nos faltavam competências. Então autonomizamos essa parte, chamamos know-how ao nosso projeto e criamos uma empresa chamada Greenwatt, em que nós apenas participamos nessa sociedade.

Também na sociedade de direito cabo-verdiana CVNet (...) criamos uma terceira sociedade de serviço partilhado para todo o grupo. Houve um esforço de criar um modelo de governação sustentável e fomos a partir daí crescendo nessas diferentes áreas de negócio.”

Questionado sobre as vantagens competitivas da Guiatel e o valor que a mesma acrescenta ao produto relativamente aos seus concorrentes, o entrevistado refere a flexibilidade

característica das pequenas empresas, o *network*, a equipa e o seu alinhamento com a organização e a solidez financeira da Guiatel.

“Existe uma flexibilidade importante, nós ajustamos a nossa oferta ao cliente. Concorrentes de maior dimensão têm muita dificuldade em fazer isso (...). Dos pequenos é muito difícil [competir] porque por muitas vezes entram em práticas comerciais mais complicadas, a diferenciação destes consegue-se com uma diferenciação técnica razoável, procuramos sempre estar atentos a todas as inovações tecnológicas que existam.”

“A network também nos dá alguma diferenciação, por vezes chamamos um parceiro para concorrer connosco e depois eles também nos chamam para concorrermos com eles. Oferecemos soluções chave-na-mão integrais (...), os nossos concorrentes não o conseguem fazer e só o conseguimos fazer porque temos network para isso, (...) o cliente prefere.”

“Um alinhamento interno muito grande, temos recursos humanos capazes e experientes, com capacidade de resposta muito grande. Acho que isso de alguma forma nos diferencia.”

“Somos financeiramente sólidos, já ganhamos projetos mais caros mas com maior tempo de pagamento, um operador grande é mais caro e um operador pequeno não consegue, não tem oxigénio para isso. “

MARKETING

A estratégia de marketing adotada pela Guiatel foca-se no marketing experiencial e presencial. Ricardo Alexandre diz que além de ser mais barato que fazer publicidade traz mais resultados, olhando ao produto e serviço que a Guiatel fornece.

“Promovemos muito o contacto, o marketing experiencial. Promovemos a experiência do cliente à nossa solução. Nós sabemos o tipo de soluções que um cliente procura e a melhor forma de motivar esse cliente a entregar o serviço a nós e não a outro é mostrar a esse cliente as nossas soluções instaladas noutra sítio. Demonstrando. (...) Em termos de marketing muito mais que revistas é isto que fazemos, é muito mais interessante através da network chegar à fala com o influenciador dos serviços que nos interessam, namorá-lo, levá-lo a visitar instalações com soluções parecidas com as que ele procura. Para o tipo de serviço tecnológico que nós oferecemos, ver para crer funciona muito bem”.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Quanto à internacionalização, uma das estratégias de crescimento adotadas pela empresa, Ricardo Alexandre refere que a implementaram em 2007 por questões de oportunidades que surgiram através da *network* implementada.

“Foi um bocadinho uma questão de oportunidade, um dos nossos parceiros da nossa network foi convidado para fazer um projeto em Cabo Verde (...) e subcontratou-nos. (...) Aproveitamos essa oportunidade para nesse trabalho, criarmos uma ligação ao mercado cabo-verdiano e daí fomos para os PALOP e depois para o Brasil.

Cabo Verde foi uma questão de oportunidade, a ligação aos PALOP foi potenciada pelo nosso cliente cabo-verdiano, que é o governo, e tem projetos equivalentes em Moçambique e Angola e nós fomos a reboque. Brasil foi uma opção nossa com os

nossos parceiros (...) dividimos o risco de operação com eles sempre que vamos para o mercado internacional.”

FATORES DE SUCESSO

Questionado sobre quais os fatores internos de sucesso para a Guiatel, o entrevistado menciona a *network*, que se tornou crucial para o sucesso da empresa e para a sua continuidade hoje em dia.

“A tal network, as parcerias que desenvolvemos foram não só importantes para o crescimento da empresa mas também para a nossa sobrevivência atual. Nós não conseguiríamos operar nos segmentos que operamos se não fosse a rede de parcerias que temos estabelecido internacionalmente até. (...) A nossa oferta esta intimamente relacionada com o conjunto e parceiros que temos. A network é uma condição essencial para a nossa sobrevivência.”

E a equipa perfeitamente em sintonia com os valores e objetivos da organização. Ricardo Alexandre refere que a confiança que se construiu dentro da equipa é extremamente importante bem como a sua qualificação constante.

“Internamente acho que criamos uma equipa de recursos humanos interna alinhada com o que é a nossa cultura. Somos dez, mas esses dez têm uma taxa de retenção a 100%, quase todos foram formados internamente e partilham a nossa cultura. É importante que a equipa esteja alinhada com a cultura da empresa (...) eu tenho confiança na equipa e isso não se constrói num ano ou dois (...). Um fator interno importante são os recursos humanos e a sua qualificação permanente, temos um plano de formação exigentíssimo que os obriga a formar em todos os novos equipamentos.”

Os fatores externos que influenciam o êxito da empresa estão diretamente relacionados com o mercado. Quer em termos positivos, o mercado estava em verdadeiro crescimento na época em que a Guiatel nasceu.

“A nível externo o que nos ajudou foi o boom que os nossos mercados externos conheceram no período em que nós os atacamos.”

Quer em termos negativos, a crise que existe no momento atual.

“Mas nem tudo são rosas, nós somos claramente influenciados pela aproximação negativa que se vive em Portugal. Temos que nos saber adaptar à situação atual (...) temos que saber ajustar as competências internas e as oportunidades e ameaças externas para a mudança, nada disto é estanque. A chave do nosso sucesso no passado pode não ter nada a ver com o que é preciso fazer no futuro. As coisas mudam radicalmente (...) temos que estar muito atentos ao que se mexe. A flexibilidade típica de uma PME tem que existir e é uma competência interna importante para nos mantermos à tona.”

DECISÕES IMPORTANTES

Relativamente às decisões mais importantes tomadas pela Guiatel desde o início até ao presente, Ricardo Alexandre enumera as decisões de criar a empresa, de reunir os recursos chave dentro da Guiatel e subcontratar todos os recursos que não são considerados críticos, a relação colaborativa com a *network* e a internacionalização.

“A decisão mais importante foi, para além da própria iniciativa de a constituir [a empresa], quando se decidiu que valia a pena alocar 100% do nosso tempo à sociedade.

A segunda grande decisão foi a aposta na criação de condições para que todas as competências chave fossem asseguradas por nós, foi um investimento grande em termos de ativos com algum risco, mas que nos deu alguma diferenciação. Tínhamos o que era chave e que os nossos concorrentes não tinham, depois subcontratávamos o que não era chave.

Uma decisão que me parece importante foi sermos sempre fiéis ao modelo de outsourcing das atividades não críticas. O outsourcing permite-nos em momentos de menor trabalho termos custos de operação mais baixos, o risco é incomparavelmente menor. Também acho que foi algo que nos ajudou a chegarmos onde estamos.

Manter sempre uma relação colaborativa com toda a network que nos rodeia, não somos uma empresa conflituosa e não acreditamos nisso. (...) Mantemos uma postura colaborativa que acreditamos que seja a cultura da própria empresa.

A decisão de internacionalizar a atividade na altura em que o fizemos foi chave para hoje não sofrermos tanto como alguns dos nossos parceiros com a retração total do mercado nacional. Estamos menos expostos ao mercado nacional que a nossa concorrência. Foi muito importante e será muito importante a curto-prazo.”

FUTURO DA EMPRESA

O futuro é visto pela Guiatel com atuação cada vez maior nos mercados internacionais e com um modelo comercial muito diferente do atual, devido à crise económica que Portugal atravessa. Ricardo Alexandre menciona que é necessário acrescentar valor ao produto e serviço fornecidos e oferecer soluções diferentes da concorrência que facilitem a decisão de compra do cliente.

“Nós perspetivamos que a empresa seja cada vez mais centrada no mercado externo e menos no mercado interno (...). O modelo de negócio de venda vai também sofrer uma alteração importante, quer os particulares quer o estado vão deixar de ter dinheiro para investir em soluções. Temos que ser capazes de a nível financeiro engendrar soluções que sejam interessantes para o cliente. (...) temos que perceber que o paradigma mudou [em Portugal]”.

Antevejo uma alteração importante a nível comercial, a nível dos equipamentos usados e uma agressividade comercial muito forte, nós temos que ser claramente diferentes do concorrente, desde a conceção da solução até ao seu financiamento (...). Tem que se acrescentar valor ao produto para ser diferente da concorrência e para simplificar o processo de decisão de um cliente que está claramente condicionado pelo conjuntura atual”.

6.4 Covii

Entrevista a Acácio Coelho, um dos fundadores da Covii juntamente com Pedro Silva.

OPORTUNIDADE

A ideia de negócio que originou a Covii surgiu da experiência profissional do Pedro Silva, que trabalhava no setor da visão e interação por computador.

“A Covii nasceu das competências tecnológicas e da vontade em criar um negócio na área das novas tecnologias do Pedro Silva, que é a visão e interação por computador. O Pedro tem vastos conhecimentos de implementação na prática de programas que usam a visão por computador para comandar programas que é questionado por esses programas. Todos os programas de computador têm uma relação causa-efeito, dado um determinado comando o computador responde com um determinado efeito e aqui é utilizada a visão para funcionar como um comando que ao ver uma pessoa ou um gesto ou um movimento provoca um determinado efeito. O desenvolvimento da tecnologia, a aplicação em caso práticos, é o objetivo da Covii.”

Pedro Silva decide então avançar com a criação da empresa e desenvolvimento do produto, juntando uma equipa de cinco pessoas. Quando questionado sobre a validação da ideia de negócio no mercado, Acácio Coelho refere que o mercado foi validado com base no conhecimento de mercado da equipa empreendedora.

“Já havia alguma experiência do trabalho anterior dele [do Pedro Silva] e o conhecimento do mercado baseava-se na experiência profissional do Pedro e da Bárbara [outro elemento da equipa]. Embora não tivesse sido um estudo de mercado formal foi um estudo de mercado informal, com conhecimentos pessoais.”

EQUIPA

A equipa que se juntou para avançar com a criação da Covii era constituída por cinco pessoas com características e competências multidisciplinares.

“Eu conheci o Pedro numa atividade em que eu era consultor de gestão do IAPMEI e fazia consultoria de gestão na empresa onde ele estava. Ele decidiu começar uma nova empresa muito mais focalizada num objetivo específico e portanto arrancamos com a Covii.”

“Ele reconheceu em mim competências de gestão, que lhe faltavam a ele e portanto achou que o que eu fazia e podia aportar à empresa era complementar com o que ele fazia.”

Relativamente à preocupação da escolha das pessoas a constituir a equipa empreendedora, Acácio Coelho diz que mais importante que as características técnicas é a vontade de trabalhar das pessoas.

“A preocupação era escolher pessoas com vontade de fazer bem, de sofrer até a empresa ter sucesso no mercado e estar com a empresa num projeto que no princípio ia dar muitas dores de cabeça e muito trabalho e pouco retorno porque é um processo demorado.”

INVESTIMENTO

O financiamento inicial da Covii proveio dos sócios e de duas candidaturas ao QREN.

“De momento temos só usado financiamento dos sócios e estamos neste momento à procura de um investidor institucional. E fizemos duas candidaturas ao QREN que foram aprovadas.”

MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

As motivações para a criação da Covii deveram-se sobretudo à satisfação pessoal em criar e desenvolver uma empresa de sucesso na área das novas tecnologias.

“ Eu já tinha tido várias empresas e já tinha exercido várias profissões, andava à procura de um parceiro que tivesse competências técnicas em áreas que eu achava que teriam sucesso, nomeadamente as novas tecnologias, onde eu penso que pode haver desenvolvimento no futuro. Nesse sentido estava disposto a arriscar tempo e dinheiro em desenvolver isso. A questão do Pedro vê-se de uma maneira ligeiramente diferente, dado que no caso dele é arriscar os seus melhores anos de vida numa solução que ele pudesse levar a empresa a fabricar, naquilo que era o sonho dele, um negócio nas novas tecnologias e dentro das competências dele, que é a visão e interação por computador. Portanto, era uma satisfação e risco pessoais. “

ESTRATÉGIA

A Covii começou por desenvolver uma consola que incorporava *hardware* e *middleware* e que permitia reconhecer e interpretar os gestos e os movimentos de imagem. Numa segunda fase desenvolveram uma mesa interativa que reconhece e interpreta o toque na imagem. Posteriormente desenharam soluções que incorporassem estas aplicações. No entanto, desde que a Covii começou o desenvolvimento de produto até o comercializar o mercado mudou.

“Entretanto uma coisa que acontece é a partir do momento em que a gente toma uma decisão e começa o trabalho, muita água corre debaixo da ponte. Isso pode fazer com que o mercado muito rapidamente esteja com novas necessidades e outras necessidades estejam obsoletas, alguns equipamentos deixam de ser necessários, aparecem outros... No prazo de cinco meses, muitas coisas mudaram, nomeadamente ao nível do hardware e nomeadamente ao nível das necessidades dos clientes, porque a crise apareceu e é muito mais profunda que aquilo que eu previa o ano passado. Acho que ninguém previu que a crise fosse tão profunda. “

A Covii teve que se adaptar.

“Tivemos que especificar melhor o nosso foco. Nós tínhamos um foco relativamente alargado, sabíamos que a tecnologia se podia aplicar na educação, na saúde, no entretenimento, na publicidade... Tínhamos algum conhecimento daquilo que se estava a passar na publicidade e conhecíamos o tempo que demora para lançar um novo produto. (...) Fomos procurando negócios que nos ajudassem a sustentar a empresa dentro da publicidade, era aquilo que seria mais fácil. Fomos estudando e especificando melhor o foco, seja em termos das necessidades do mercado, seja em termos do retorno do investimento para os compradores e para nós. E temos vindo a especificar melhor o mercado, para depois atuar no nicho. ”

Quando questionado sobre a evolução do conceito da consola, Acácio Coelho diz que devido às rápidas mudanças tecnológicas, a consola continua a desenvolver-se.

“A consola continua a existir, o que acontece é que nós neste percurso começamos uma [consola] que tivemos que abandonar porque apareceram novas tecnologias, depois fizemos outra... já vamos na terceira. ”

Relativamente ao plano de negócios, o entrevistado diz que o fazem e o alteram sempre que haja uma mudança significativa no produto.

“(...) Já vai na quarta versão e ainda agora estava a fazer uma nova versão. À medida que vamos especificando melhor o foco, vamos tendo alterações ao plano de negócios. Neste setor e em novas tecnologias, não há nada a fazer, o plano de negócios está sempre a mudar. Porque as coisas estão sempre a mudar, nós somos

demasiado pequenos para podermos pensar que de alguma maneira nós vamos influenciar o mercado, isso são cinco ou seis players no mundo que conseguem fazer isso.”

Tendo em conta estas mudanças constantes ao documento, questionou-se Acácio Coelho sobre a importância de escrever um plano de negócios.

“O plano de negócios é sempre importante, porque vai, de alguma maneira, documentando as inovações de pensamento que há. A questão que se põe sempre é - qual é a finalidade do plano de negócios? E a finalidade é muito diferente quando estamos a falar de um plano de negócios para os sócios, em que se calhar basta ter três ou quatro páginas, ou quando estamos a falar de um plano de negócios para investidores institucionais, ou quando estamos a falar de um plano de negócios para uma candidatura ao QREN, ou quando estamos a falar de um plano de negócios para apresentar a financiadores institucionais. Digamos que estes objetivos são diferentes e portanto a precisão e a minúcia do plano de negócios é diferente”.

Voltando às várias versões de desenvolvimento do produto, pergunta-se se validam estas evoluções no mercado, o entrevistador responde positivamente apesar da ressalva de que a ideia pode ser copiada por um outro *player*.

“Nós temos validado [o produto] regularmente, desde reuniões com a Microsoft – a Microsoft convidou-nos para nós fazermos parte do staff deles – a reuniões com aquele que é considerado o homem que mais sabe de computação gráfica na Europa. Também temos tido outro tipo de validação, com pessoas muito experientes, muito conhecedoras do mercado, que estão no mercado há muitos anos... temos validado isso. Temos mostrado aquilo que temos conseguido fazer, sim... temos validado. Também há a preocupação que a ideia seja roubada, é um equilíbrio instável e cheio de riscos entre mostrar o que conseguimos fazer e ao mesmo tempo termos as ideias roubadas.”

A Covii considera não ter concorrência em Portugal que faça exatamente o mesmo produto que esta empresa. Assim, não têm preocupação em acrescentar valor ao produto, considerando que a própria tecnologia é diferenciadora.

“Concorrentes a comandar o ecrã de televisão por gestos em Portugal não conheço nenhum. Por toque ou de outra forma, sim. Concorrentes com a nossa tecnologia em Portugal nós não conhecemos nenhum. Há concorrentes com métodos semelhantes, nomeadamente multitoque, mas como nós fazemos não há nenhum. (...) A própria tecnologia é diferenciadora o suficiente. A questão que se põe é – diferencia-se suficientemente e traz vantagens suficientemente grandes para ser melhor que os outros? Essa é a questão que se põe. Eu penso que há segmentos de mercado onde isso vai ser visível, há outros onde não é tão visível.”

A vantagem competitiva desta *start-up* é apostar nos segmentos onde acha que a tecnologia vai ter sucesso.

MARKETING

A estratégia de marketing definida pela Covii passa pela aposta na publicidade na internet e no marketing presencial, contactando e convencendo os prescritores do seu produto.

“Não temos uma estratégia de marketing tão boa quanto gostava, mas temos alguma. (...)

Neste momento a nossa estratégia é a divulgação em dois campos distintos. Um é a divulgação na internet usando o facebook, o youtube e o site. O outro é a divulgação junto daqueles que nós consideramos os prescritores das nossas tecnologias, temos vindo a aumentar a nossa base de dados dos prescritores da nossa tecnologia, e é a eles quem temos vindo a seduzir para eles tentarem vender aos seus clientes. Essa tem sido a nossa estratégia.”

INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização foi a estratégia adotada logo que se iniciou a comercialização do produto.

“Desde o início que vendemos mais para o estrangeiro que para Portugal, porque o mercado em Portugal é pequeno.”

FATORES DE SUCESSO

Como fator-chave interno é identificado o sucesso tecnológico que a Covii tem atingido, já menos positivo é o sucesso comercial que está aquém das expectativas dos empreendedores.

“Apesar de não estarmos a ter o sucesso comercial que eu desejava, o sucesso comercial não está a corresponder às minhas expectativas nem do Pedro, o sucesso tecnológico, aquilo que nós conseguimos fazer deixa-nos muito orgulhosos e isso dá-nos ânimo e força para continuar a investir e continuar a procurar mercados para isto.”

Relativamente ao exterior, Acácio Coelho refere a crise atual como fator determinante para o sucesso da Covii.

DECISÕES IMPORTANTES

Acácio Coelho não consegue identificar as decisões mais importantes tomadas pela Covii, pois ainda é muito cedo para validar as decisões tomadas.

“Neste momento não lhe posso dar essa resposta. Talvez termos precisado o nosso foco, continuamos sempre a precisar o nosso foco.”

FUTURO DA EMPRESA

Quanto ao futuro da empresa, o entrevistado acha que a Covii será uma empresa de sucesso e que continuará na área de negócio da visão e interação por computador. No entanto, refere ainda que a empresa terá que ser flexível e estar preparada para mudar às reações do mercado

“Eu acho que será uma empresa de sucesso, senão não estaria aqui a gastar o meu tempo e dinheiro.”

“Temos que estar preparados para mudar a empresa. Temos que estar psicologicamente preparados e ter um foco de atenção que nos permita reagir com muita flexibilidade ao mercado, mas creio que esta empresa vai continuar no seu core de saber que é a visão e interação por computador.”

6.5 Análise de Resultados

O perfil das empresas analisadas apresenta-se no Quadro 6. O caso A e B são empresas com cerca de dez anos e o caso C foi fundado o ano passado. Os casos B e C são micro empresas, devido aos seus volumes de negócios e número de colaboradores, segundo a definição de

PME da Comissão Europeia (2003). O caso A é considerado, adotando a mesma definição, uma média empresa.

	Caso de estudo A	Caso de estudo B	Caso de estudo C
Nome da empresa	LíderTec	Guiatel	Covii
Nome dos empreendedores	Equipa de quatro empreendedores	Ricardo Alexandre/Pedro Alexandre	Acácio Coelho/Pedro Silva
Formação académica	Gestão	Gestão/Eng Eletrotécnica (Telecomunicações)	Economia/Eng. Informática
Ano de fundação	2002	2001	2010
Sector de atividade	Componentes automóveis	Telecomunicações	Informação e comunicação
Nº de funcionários	150	10	10
Facturamento anual (10³ euros)	20 000	1 300	17
Classificação	Média empresa	Micro empresa	Micro empresa
Estrutura jurídica	Sociedade anónima	Sociedade anónima	Sociedade por cotas

Quadro 6 - Perfil das empresas que compõem os casos de estudo

Analisando o reconhecimento da oportunidade verifica-se que nos três casos de estudo a oportunidade é identificada porque os empreendedores trabalhavam na mesma área de negócio. Tal como afirmam Bygrave e Zacharakis (2010) a maior parte das oportunidades identificadas refletem a experiência profissional dos empreendedores.

Relativamente às ferramentas de validação de mercado, todos os empreendedores consideraram que o conhecimento que tinham do mercado e da área de negócio era suficiente para reconhecerem a oportunidade no mercado-alvo. O caso C diz ir validando cada versão do seu produto num núcleo muito restrito de pessoas com receio que a sua ideia seja roubada. Baron e Shane (2008) referem ser este um dos erros mais frequentes dos empreendedores, para os autores os empreendedores devem analisar a viabilidade da oportunidade através de testes de conceito de produto, inquéritos, mapas percetuais ou *focus group*. Por outro lado, Hisrich et al. (2005) sugerem que a oportunidade de negócio deve sempre ser avaliada antes de avançar o processo empreendedor. Indo de encontro a estes autores, os casos A e B aproveitaram estudos e conhecimento do mercado de experiências anteriores, o caso A da empresa que tinham já fundado e o caso B do tempo em que o empreendedor tinha trabalhado em *part-time* no negócio.

Todos os casos juntaram uma equipa empreendedora antes da criação da empresa e, tal como é unânime entre os autores, a equipa juntou competências e características complementares.

Quanto aos recursos financeiros, os três casos iniciaram o negócio com investimento próprio. Para a gestão do negócio, os casos A e B recorreram a dívida bancária e o caso C recorreu ao programa QREN e investimento institucional. Esta diferença pode ser justificada pelo momento em que as empresas foram criadas, em 2010, quando nasceu a Covii era muito difícil o acesso ao crédito bancário.

A motivação para a criação de um negócio próprio, em todas as situações, foi a satisfação pessoal em construir e ver crescer um projeto de sucesso.

Os casos A e B tiveram a preocupação de definirem uma estratégia que acrescente valor ao produto e os diferencie da concorrência. O caso A especializou-se num único produto, criou parcerias e manteve um preço competitivo. Por seu turno, o caso B apostou em soluções customizadas ao cliente, criou a sua *network* e mantém a equipa alinhada com os objetivos da empresa. O caso C acredita que a própria tecnologia é diferenciadora o suficiente para terem vantagem competitiva e menciona não existirem empresas a oferecerem o mesmo produto. Bygrave e Zacharakis (2010) referem que a análise da concorrência é uma atividade muitas vezes ignorada pelos empreendedores, tal como acontece no caso C, pois pensam que a sua ideia de negócio é inovadora ao ponto de não ter concorrência. Os autores clarificam também que a concorrência pode ser direta, indireta ou substituta e entendê-la pode ajudar no sucesso da empresa.

O plano de negócios é usado por todos os casos. O caso B ainda o usa para planeamento anual e o caso C lembra a importância de adaptar o plano de negócios dependendo do objetivo.

Relativamente à estratégia de crescimento, os casos A e B optaram pela internacionalização e além disso, o caso B enveredou por diferentes áreas de negócio, criando sociedades autónomas com parceiros da sua *network*. O caso C iniciou o seu negócio no mercado internacional e ainda não pensou na sua estratégia de crescimento.

Todos os casos concordam que uma *start-up* não possui o orçamento desejado para implementar a estratégia de marketing. Estas empresas optam por uma estratégia de marketing presencial, sensibilizando os prescritores do seu produto. O caso B tem ainda definida uma estratégia de marketing experiencial, optando por mostrar aos potenciais clientes soluções implementadas idênticas às que eles procuram.

Olhando para os fatores internos de sucesso identificados, os casos A e B apontam a equipa, o caso A acrescenta ainda a visão de crescimento da empresa. O caso C fala no sucesso tecnológico que têm atingido e lhes dá motivação para continuarem. Quanto aos fatores externos, a crise económica atual é referida por todas as empresas.

As decisões mais importantes identificadas pelo caso A foram a decisão de criar a empresa e o investimento contínuo na mesma. Também a decisão de criar a empresa foi apontada como uma das mais importantes pelo caso B, a par com a decisão de adquirirem todas as competências chave e subcontratarem as restantes, manterem boa relação com a *network* e a internacionalização. O caso C ainda não consegue identificar nenhuma decisão que se tenha tornado importante para a empresa.

O futuro da empresa é visto por cada um dos empreendedores como de mudança e referem que é necessário estarem atentos ao mercado para se adaptarem em conformidade. Todos os casos referem também que é importante que se mantenham flexíveis para poderem responder às exigências do mercado de forma atempada, lembram também que esta flexibilidade é típica das PME e lhes traz vantagens competitivas.

	Caso de estudo A	Caso de estudo B	Caso de estudo C
Como surge a ideia de negócio	O empreendedor trabalhava na área e identificou uma lacuna no mercado	O empreendedor trabalhava na área e identificou uma lacuna no mercado	O empreendedor trabalhava na área e identificou uma lacuna no mercado

Validação do mercado	Conhecimento do mercado do empreendedor	Pelo conhecimento do mercado do empreendedor	Pelo conhecimento do mercado do empreendedor; validação da ideia junto de pessoas que conhecem o mercado
Formação da equipa empreendedora	Reuniram-se quatro pessoas com competências complementares	Reuniram-se duas pessoas com competências complementares	Reuniram-se cinco pessoas com competências complementares
Tipo de financiamento	Dos sócios e dívida bancária para a gestão dos negócios	Dos sócios e familiares e dívida bancária para a gestão dos negócios	Dos sócios, duas candidaturas ao QREN aceites e financiamento institucional
Motivação para empreender	Satisfação em criar uma empresa de sucesso e com sucesso financeiro	Satisfação pessoal em criar e definir um projeto de sucesso	Satisfação pessoal em criar um negócio de sucesso na área das novas tecnologias
Estratégia de diferenciação	Especialização no vidro, parceria com as seguradoras e preço competitivo.	Soluções customizadas ao cliente, <i>network</i> e equipa alinhada	Tecnologia
Plano de negócios	Fizeram um plano de negócios	Fizeram e ainda fazem um plano de negócios a cada cinco anos que reveem anualmente	Fizeram um plano de negócios que ainda atualizam.
Estratégia de crescimento	Internacionalização	Internacionalização e aposta em diferentes áreas de negócio através de sociedades autónomas	Ainda não definida
Estratégia de marketing	Sensibilização das seguradoras	Marketing experiencial e presencial	Publicidade na internet e marketing presencial aos prescritores do produto
Fatores internos importantes	Equipa empreendedora e a visão de crescimento	<i>Network</i> e a equipa alinhada com os objetivos da empresa	Sucesso tecnológico
Fatores externos importantes	Crise económica atual	Crise económica atual	Crise económica atual
Decisões importantes	Criação da empresa e o investimento contínuo	Criação da empresa e dedicação a 100%, assegurar todas as competências chave, <i>outsourcing</i> das atividades não críticas, relação colaborativa com a <i>network</i> , internacionalização	Não se consegue ainda identificar

Futuro da empresa	Adaptação ao mercado através de mudanças incrementais	Atuação maior nos mercados internacionais, modelo comercial diferente oferecendo soluções integradas e de valor acrescentado	Atuação na mesma área de negócio, mas tem que se manter atenta e flexível para reagir às mudanças do mercado

Quadro 7 – Síntese dos casos de estudo

Na Figura 8 mostra-se o processo empreendedor de cada um dos casos de estudo. O caso de estudo A apresenta um processo empreendedor dinâmico baseado em ciclo de vida, de acordo com o definido por Baron e Shane (2008), Bygrave e Zacharakis (2010) e Hisrich et al. (2005).

O processo empreendedor do caso B tem também o comportamento de processo dinâmico e as atividades identificadas pelos autores Baron e Shane (2008), Bygrave e Zacharakis (2010) e Hisrich et al. (2005). No entanto, este caso, apresenta um subprocesso inicial no qual a empresa funciona em *part-time* e permite não só validar a oportunidade como adquirir conhecimento, recursos financeiros e notoriedade no mercado.

O caso C apresenta um processo de criação de empresa mais focado para o desenvolvimento de produto e com menos preocupações no que respeita às atividades de validação da oportunidade, definição de estratégias de diferenciação e de modelo de negócio. Assim, pode-se concluir que este caso se aproxima mais do modelo apresentado por Timmons e Spinelli (2009), no qual a oportunidade, nesta situação a tecnologia, é a chave de todo o processo e a equipa e os recursos são dimensionados de acordo.

Relativamente aos fatores que influenciaram as atividades dos processos empreendedores de cada um dos casos, é de salientar o valor da equipa empreendedora e a vantagem da mesma estar alinhada com a cultura e os objetivos da organização. A visão de crescimento é também apontada como um agente determinante para o sucesso das *start-ups*. A *network* e as parcerias criadas pelas empresas revelaram-se essenciais para a sobrevivência das empresas estudadas. O caso C, que depende bastante do êxito do produto desenvolvido, refere o sucesso tecnológico como um fator importante.

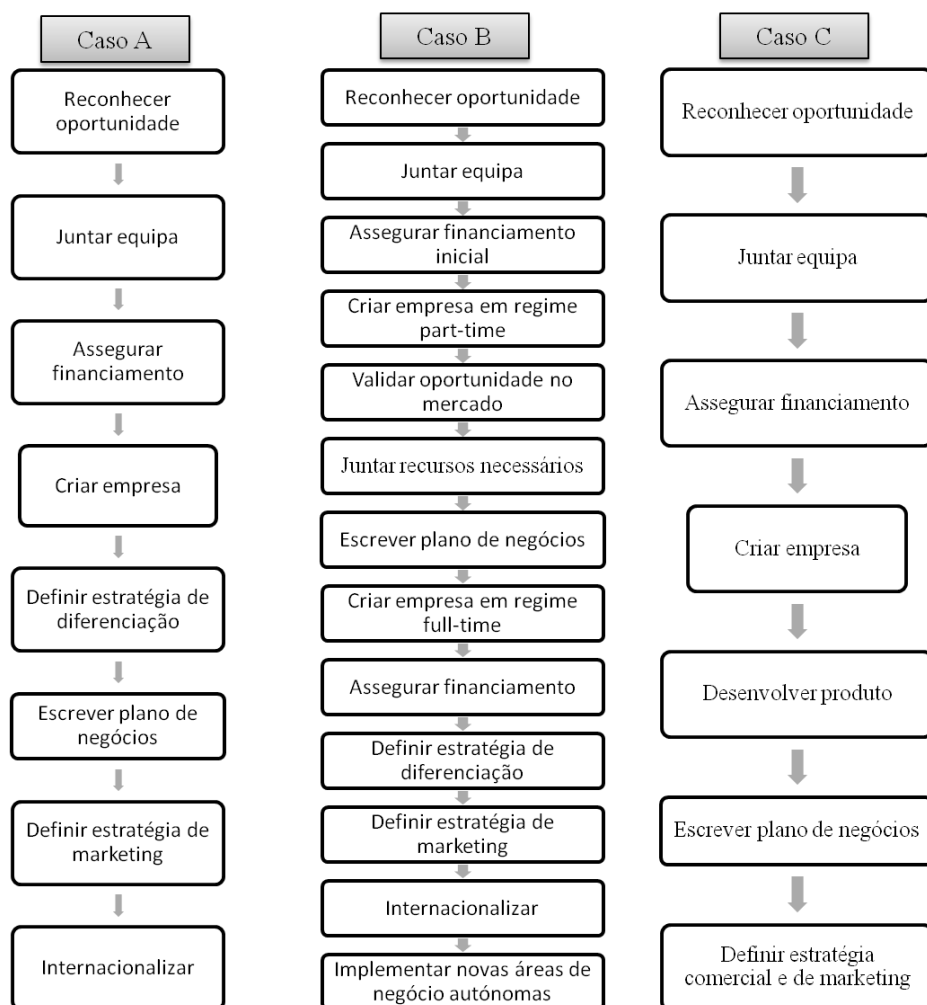


Figura 8 – Processo empreendedor dos casos de estudo

7 Conclusões

7.1 Considerações Iniciais

Apresentam-se, neste capítulo, as conclusões mais importantes da presente dissertação e recomendações para trabalhos futuros.

7.2 Conclusões Gerais

Esta dissertação ambiciona analisar a disciplina de empreendedorismo sob a visão de processo, com uma entrada, saída e sequência de atividades. Pretende também estudar o método empreendedor em empresas portuguesas.

Para a concretização destes objetivos fez-se o levantamento do estado da arte sobre o tema e realizaram-se entrevistas em três empresas portuguesas. O resultado destas entrevistas compôs o estudo empírico que permitiu analisar o processo empreendedor em Portugal.

Após a realização deste trabalho conclui-se que de uma forma geral as *start-ups* portuguesas seguem um processo de criação de empresa tal como alguns autores recomendam, considerando a figura seguinte:



Figura 9 – Proposta do processo empreendedor em Portugal

Apesar de as empresas só oficializarem o plano de negócios numa fase já avançada do processo empreendedor, já o começaram a idealizar e a recolher informação para o mesmo desde o início do processo.

Outra das conclusões a que se chega no final deste estudo refere-se às ferramentas aconselhadas pela bibliografia em cada fase do processo empreendedor. Os autores estudados

nesta dissertação recomendam testes de aceitação do produto, estudos de mercado e análise da concorrência. Em nenhum dos casos de empreendedorismo estudados a oportunidade foi validada com testes de aceitação no mercado antes da criação da empresa. Como os empreendedores tinham experiência na área de negócio, consideraram ter conhecimento do mercado para reconhecerem o valor da oportunidade. Porém as empresas usam outras ferramentas recomendadas como o plano de negócios, caracterização do mercado e análise de viabilidade económica.

Há uma série de fatores internos e externos que influenciam o sucesso das empresas, para além do próprio processo empreendedor. Deste estudo, determina-se que a equipa empreendedora é considerada um fator-chave para o sucesso das empresas, a mesma deve ser escolhida tendo em conta a sua multidisciplinaridade e competências técnicas e o empreendedor deve ter como preocupação manter a equipa alinhada com a cultura da organização. Outro dos fatores determinantes para o êxito de uma start-up está relacionado com a *network* e as parcerias que a empresa cria, que lhes oferece novas oportunidades de negócio e lhes permite executar uma estratégia de marketing relacional e presencial. A visão de crescimento constante é também apontada como um dos elementos cruciais para a sobrevivência das novas empresas, é essencial que as empresas definam a sua estratégia de crescimento durante o processo empreendedor.

A crise económica atual é vista como um fator exterior que está a influenciar o processo empreendedor. Relativamente à crise económica atual é unânime entre os casos de estudo, que as empresas têm que manter a atenção no mercado e ajustarem-se à medida para acrescentarem valor aos seus produtos e serviços. Esta flexibilidade é característica das PME e poderá auxiliar na sua sobrevivência. A internacionalização é também apontada como uma das formas de contornar a tendência económica que se vive em Portugal.

Além destes fatores, há bastantes aspetos pessoais, sociais, ambientais e organizacionais referidos por Moore (1986) que podem modificar o futuro de uma empresa para o sucesso ou insucesso. Tendo em conta estas circunstâncias exteriores ao processo, por muito bem que ele esteja estruturado não há garantia de que a empresa seja bem-sucedida.

Este trabalho tem como limitação a restrição geográfica dos casos de estudo. São os três casos residentes na zona do grande Porto, enfraquecendo assim a validade do estudo para Portugal, apesar de dois dos casos (A e B) serem já considerados multinacionais. Os casos de estudo são bastante diferentes entre si, mas a maior diferença destaca-se entre os casos A e B e o caso C. Isto pode ser reflexo de os dois primeiros serem empresas com cerca de dez anos e o último ser uma empresa com apenas um ano de vida.

7.3 Trabalhos Futuros

Nesta dissertação realizou-se um trabalho que poderá ser considerado importante na validação do processo empreendedor em Portugal. Não se encontram publicados estudos relacionados com o empreendedorismo português que são de bastante utilidade, olhando à fase crítica que o país atravessa.

Os resultados deste estudo poderão ser o ponto de partida para o desenvolvimento de hipóteses sobre o processo empreendedor em Portugal, sendo assim complementado com análises quantitativas.

Recomenda-se também uma análise a casos de estudo de outras regiões do país, de forma a validar as conclusões retiradas desta investigação para Portugal.

Referências Bibliográficas

- Baptista, Rui, Escária, Vítor, and Madruga, 2008. Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: the Case of Portugal. *Small Business Economics*, February, 30(1), 49-58.
- Baron, Robert and Shane, Scott, 2008. *Entrepreneurship: A Process Perspective*. 2nd Ed, South-Western Cengage Learning.
- Boyd and Robert L., 2000. Race, Labour Market Disadvantage, and Survivalist Entrepreneurship: Black Women in the Urban North During the Great Depression". *Sociological Forum*, 15(4), December, 647-670.
- Brockhaus, R. H., 1980. Psychological and Environmental Factors Which Distinguish Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: *A Longitudinal Study. Proceedings, Academy of Management*. 509-520.
- Brown, A., and Rhodes, C., 2005. Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 7, no 3, 167-188.
- Bygrave, D. W. and Hofer, C.W., 1991. Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.16, no 2, Winter, 13-22.
- Bygrave, D. W. and Zacharakis, A., 2010. *Entrepreneurship*. 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc.
- Cassell, C., and Symon, G.,1994. *Qualitative Research in Work Contexts*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Choi, Young Rok and Shepherd, Dean A., 2002. Honeymoons and the Entrepreneurial Process: a Real Options Perspective. *School of Business Singapore Management University and College of Business and Administration University of Colorado at Boulder*.
- Cohen, L., and Manion, L., 2000. Research Methods in Education. *Routledge*, 254.
- Comissão Europeia, 2003. *A Nova Definição de PME*. Publicações Empresas e Indústria.
- Cunningham, J. B., and Lischeron, J., 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Drucker, P., 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row, New York.

- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, no 4, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, no 1, 25-32.
- Filion, L. J., 1999. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. Trad.: Maria Leticia Galizzi e Paulo Luz Moreira. *Revista de Administração*. Vol. 34, no. 2, Abril/Junho 1999, 05-28.
- Gartner, W.B., 1985. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*. Vol. 10, no.4, 696-706.
- Gartner, W.B., 1989. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 13, 47-68.
- GEM, 2004. *The Global Entrepreneurship Monitor, 2004 Portugal Executive Report*. <http://www.gemconsortium.org/>, acessado em 23/07/2011.
- Gil, A. C., 2007. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 Ed. Atlas. São Paulo.
- Hisrich, R.D., 2000. Entrepreneurial Dimensions: the Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. P., 1995. *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a new Enterprise*. 3rd Ed, Chicago et al., Irwin.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. and Shepherd, D. A., 2005. *Entrepreneurship*. 6th Ed, McGraw-Hill Irwin.
- INE. 2010a. *Anuário Estatístico da Região Norte 2009*. <http://www.ine.pt/>, acessado em 23/07/2011.
- INE. 2010b. *Estatísticas das Empresas – 2009*. <http://www.ine.pt/>, acessado em 23/07/2011.
- Kyrö, P., 1996. The Points of Transition in Reforming the Understanding and Meaning of Entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship*. European Edition, vol. 2, no 1, 70-93.
- Landstrom, H., 1999. The Roots of Entrepreneurship Research. *Journal of Entrepreneurship*. Fall 1999. Vol. 2, Iss. 2., 9-12

- McClelland, D.C., 1961. *The Achieving Society*. New York, N.Y.: The Free Press.
- McClelland, D. C., 1965. Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*. 43 (Nov.-Dec.), 6-25.
- Mellor, Robert, 2011. *Knowledge Management and Information Systems: Strategies for Growing Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Montanye, J.A., 2006. Entrepreneurship. *The Independent Review*. Vol. X. no 4, Spring 2006, ISSN 1086-1653, 549-571.
- Moore, Carol, 1986. Understanding Entrepreneurial Behavior. In J. A. Pearce II and R. B. Robinson, Jr., eds., *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Forty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Reis, E. and Moreira, R., (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roberts, E.B., 1991. *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Sampieri, R. H., Collado, C.H. and Lucio, P.B., 2006. *Metodologia de Pesquisa..* 3 Ed, McGraw-Hill. São Paulo.
- Schere, J.L., 1982. Tolerance of Ambiguity as a Discriminating Variable between Entrepreneurs and Managers. *Proceedings, Academy of Management*, 404-408.
- Schumpeter, J.A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- Schumpeter, J.A., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers, Harper Colophon edition, 1976. New York.
- Shane, S. and Venkataraman, S., 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. Vol. 25, no 1, 217-226.
- Siggelkow, N., 2007. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, no.1, 20-24.
- Stewart, A., 1991. A Prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.16, no 2, Winter, 71-9.

Timmons, J. A. and Spinelli Jr, S., 2009. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. International Edition. 8th Ed, McGraw-Hill.

Timmons, J. A., 1999. New Venture Creation. Fourth Edition. Illinois: Homewood Training. *Journal of European Industrial Training*. Vol.11, no 2, 3-38.

Van Praag, C. M, 1999. Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*. Vol. 147, no. 3.

Ward, T.B., 2004. Cognition, Creativity and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19. 173-188.

Weber, E., Blais, A, and Betz, N., 2002. A Domain-Specific Risk-Attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*. Vol. 15, no 4, 263-290.

Yin, R. K., 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. 2 Ed. Thousand Oaks: Sage Publications. California.

ANEXO A: Guião da Entrevista

O empreendedor

Nome do empreendedor

Formação

A empresa

Nome da empresa

Ano da fundação

Percurso da Empresa

Tipo de serviço

Número de colaboradores

Faturação anual

O processo de empreendedorismo

Como surgiu a ideia de negócio?

Que atores foram envolvidos?

Qual a motivação para desenvolver um negócio próprio?

Como foi validada a ideia de negócio?

Usaram o plano de negócios ou outras ferramentas?

Que tipo de financiamento foi usado?

Como foi desenvolvido o produto/serviço?

Como era formada a equipa inicial?

Qual o formato jurídico inicial da empresa?

Quais as decisões mais importantes desde o início da empresa até hoje?

Quais os fatores internos e externos mais importantes desde o início da empresa até hoje?

Quais são as vantagens competitivas da empresa?

O que diferencia a empresa da concorrência?

Qual a estratégia de marketing usada?

O planeamento das atividades é feito a que prazo?

Como pensa que será o futuro da empresa?