

Manual de Formação

Entidade Promotora: Die Apfel



Curso: Técnico(a) Comercial

Formadora: Cíntia Gonçalves

PERFIL E POTENCIAL DO EMPREENDEDOR

Metodologia da Formação e Avaliação

Participação oral, observação direta, trabalhos de grupo, fichas de trabalho individuais, empenho, motivação, interesse, exercícios escritos, assiduidade, atitudes, exercícios de verificação e aplicação de conhecimentos, espírito de iniciativa e criatividade, pontualidade, entre outros.

Carga horária

25 Horas

Recursos materiais e pedagógicos

Quadro branco, computador, projetor, fichas de trabalho

Objetivos do Módulo

- Explicar o conceito de empreendedorismo.
- Identificar as vantagens e os riscos de ser empreendedor.
- Aplicar instrumentos de diagnóstico e de autodiagnóstico de competências empreendedoras.
- Analisar o perfil pessoal e o potencial como empreendedor.
- Identificar as necessidades de desenvolvimento técnico e comportamental, de forma a favorecer o potencial empreendedor.

Conteúdos Programáticos

- Empreendedorismo
- Conceito de empreendedorismo
- Vantagens de ser empreendedor
- Espírito empreendedor versus espírito empresarial
- Autodiagnóstico de competências empreendedoras
- Diagnóstico da experiência de vida Diagnóstico de conhecimento das “realidades profissionais”
- Determinação do “perfil próprio” e autoconhecimento

- Autodiagnóstico das motivações pessoais para se tornar empreendedor
- Caraterísticas e competências-chave do perfil empreendedor
- Pessoais
 - Autoconfiança e automotivação
 - Capacidade de decisão e de assumir riscos
 - Persistência e resiliência
 - Persuasão
 - Concretização Técnicas
 - Área de negócio e de orientação para o cliente
 - Planeamento, organização e domínio das TIC
 - Liderança e trabalho em equipa
- Fatores que inibem o empreendedorismo
- Diagnóstico de necessidades do empreendedor
- Necessidades de carácter pessoal
- Necessidades de carácter técnico
- Empreendedor - autoavaliação
- Questionário de autoavaliação e respetiva verificação da sua adequação ao perfil comportamental do empreendedor

1.1. Conceito de empreendedorismo

A utilização do termo “empreendedorismo” é atribuído a Richard Cantillon (1755) e a Jean-Baptiste Say (1800). Ambos definiam os empreendedores como pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos.

Mais tarde, em 1978, J. Schumpeter associa o empreendedorismo à inovação ao afirmar que “a essência do empreendedorismo está na perceção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios; tem sempre que ver com a criação de uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Schumpeter descreveu ainda o empreendedor como responsável por processos de “destruição criativa”, que resultavam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados.

O conceito de risco foi introduzido por K. Knight (1967) e Peter Drucker (1970). Em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora dentro da organização a que pertence.

Parece ser hoje em dia consensual que não se nasce empreendedor. Podemos, sim, herdar algumas características que certamente nos ajudarão nas nossas incursões pelo mundo dos negócios.

É também certo que muitos empreendedores se revelam muito precocemente (durante a infância e juventude) destacando-se pela sua capacidade de liderança, competitividade ou “jeito” para os pequenos negócios.

Contudo, está ao alcance de qualquer um tornar-se empreendedor. Exige-se trabalho, força de vontade e um profundo conhecimento de si próprio.

Ao observar verdadeiros empreendedores, é possível identificar um conjunto de aspetos que lhes são muito próprios:

1. Os empreendedores são peritos em identificar, explorar e comercializar oportunidades.
2. São exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos).

3. Conseguem pensar “fora do quadrado”: a maioria das pessoas, por temer o insucesso e ser avessa ao risco, tem dificuldade em considerar novas formas de abordar problemas e perspetivar a realidade. Quem o consegue fazer beneficia de uma enorme vantagem na deteção de novas oportunidades.
4. Pensam de forma diferente: os empreendedores têm uma perspetiva diferente das coisas; adivinham problemas que os outros não vêem ou que ainda nem existem; descobrem soluções antes mesmo de outros sentirem as necessidades.
5. Vêm o que outros não vêem: o empreendedor vê oportunidades que escapam aos outros, ou a que os outros não atribuem relevância.
6. Gostam de assumir riscos: acreditam nos seus palpites e seguem-nos.
7. Os empreendedores competem consigo próprios e acreditam que o sucesso ou fracasso dependem de si. Na sua maioria não desistem e nunca param de lutar pelo sucesso.
8. Aceitam o insucesso: embora nenhum empreendedor goste de falhar, sabe que a possibilidade de fracassar é inerente ao risco que qualquer atividade empreendedora comporta. O insucesso é encarado como uma possibilidade de aprender e evoluir e previne futuros fracassos.
9. Observam o que os rodeia: a grande maioria das ideias e inovações bem-sucedidas foram desenvolvidas a partir de uma realidade próxima ao empreendedor – no âmbito profissional, familiar, de lazer.
10. Os empreendedores nunca se reformam...

Portanto, por outras palavras, podemos dizer que os empreendedores são pessoas inconformadas que procuram constantemente novos desafios, tendem a ser pensadores de longo alcance e concentram os seus esforços mais em visões prospetivas do que em problemas imediatos.

Sabem correr riscos, não têm medo de ir em frente, contudo optam por riscos calculados e por vezes não excessivos. Além disso são líderes inatos e normalmente são eles que identificam os problemas e as suas possíveis soluções que se tornam em oportunidades de negócio.

Os empreendedores geralmente gostam de ser reconhecidos socialmente pelas obras que fazem, e na sua maioria têm muita energia trabalhando por períodos longos e contínuos. Além disso são indivíduos que acreditam nas suas capacidades e lutam para controlarem os seus próprios destinos.

Por fim podemos dizer que são motivados por uma necessidade de satisfação pessoal, o que por vezes dificulta a sua integração em grandes empresas, pois não podem controlar totalmente os projetos onde estão envolvidos.

1.2.Vantagens de ser empreendedor

O espectro laboral nacional sofreu profundas modificações nos últimos anos e mais ainda nos últimos meses, o que veio criar a necessidade de apelar ao melhor que a criatividade tem para oferecer se desejamos vencer os obstáculos e mudar o rumo da nossa existência profissional.

Uma das rotas é muitas vezes guiada pelo empreendedorismo, valor que caracteriza a pessoa dinâmica capaz de ver no inesperado o que outros nem reparam. E como seria de esperar, essa qualidade produz os seus benefícios, entre os quais se destacam a independência, realização profissional, controlo do próprio destino e gratificação financeira.

Independência

Para muitos a principal razão de se tornarem empreendedores, a independência é sem dúvida uma enorme vantagem desta filosofia de vida, no entanto, atingir este estado implica muito empenho, não acontecendo de um momento para o outro nem tão pouco conseguido em toda a sua amplitude de uma só vez.

Contudo, esta recompensa integrará indubitavelmente o topo da lista de palavras que nos surgem em pensamento quando se fala em empreendedorismo e não é por mero acaso, já que representa efetivamente uma das mais visíveis e positivas facetas de uma pessoa empreendedora.

Realização profissional

Em algumas ocasiões, o empreendedorismo assume-se como o único caminho para seguir a carreira desejada, sobretudo em Portugal, nação bastante limitada em termos de mercado. Por isso, não é de estranhar que o nosso país se mantenha na linha da frente europeia no que toca aos números do “cidadão empreendedor”, mesmo em pleno tempo de recessão. Em outros casos, a razão de se empreender está ligada à insatisfação com a situação laboral corrente, seja qual for o motivo por detrás de tal descontentamento.

Porém, uma coisa é certa para ambos os cenários, escolher esta via independente levará sempre a um nível de realização profissional que dificilmente se alcançaria em diferente realidade se, obviamente, for usufruído da melhor forma de todas as potencialidades oferecidas pelo empreendedorismo, a maioria das quais não encontrará em nenhuma outra qualidade desta natureza.

Controlo do próprio destino

Indissociável dos aspetos supramencionados, ser “dono e senhor” do nosso destino é uma inegável vantagem de se empreender mas acarreta uma responsabilidade substancial: o futuro é da total e exclusiva obrigação do empreendedor, algo com que terá de se aprender a viver e a que estão associados uma série de desafios que terão de ser ultrapassados ao longo de todo o percurso. Tal como afirma o ditame, “com grande liberdade vem grande responsabilidade”.

Gratificação financeira

Não acontecerá porventura na mesma proporção nem com a mesma brevidade em todas as situações, contudo, existe uma elevada probabilidade de que a compensação económica venha a suceder mais tarde ou mais cedo.

O grau de prontidão e significância monetária dependerá em boa medida do esforço realizado, área de atuação e nível de conhecimentos no âmbito laboral. É verdade que a subida dos rendimentos provenientes do trabalho podem igualmente acontecer à parte do empreendedorismo, no entanto, a gratificação financeira que deste pode derivar é habitualmente superior (e mais satisfatória) à quiçá obtida em moldes alternativos.

1.3. Espírito empreendedor versus espírito empresarial

O termo Empreendedorismo está tradicionalmente associado à criação de empresas e aos conhecimentos de gestão comercial; no entanto, nos últimos dez anos o seu âmbito foi alargado, passando-se a encarar as competências de criação de negócios como sendo úteis também no sector da economia social e dentro das empresas.

O Parlamento Europeu e o Conselho Europeu, através da recomendação de 18 de Dezembro de 2006 sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida, abordam o tema do espírito de iniciativa e espírito empresarial da seguinte forma:

- «O espírito de iniciativa e o espírito empresarial referem-se à capacidade de os indivíduos passarem das ideias aos atos (...).
- Compreendem a criatividade, a inovação e a assunção de riscos, bem como a capacidade de planear e gerir projetos para alcançar objetivos. Estas competências são úteis aos indivíduos, não só na vida de todos os dias, em casa e na sociedade, mas também no local de trabalho, porque os torna conscientes do contexto do seu trabalho e capazes de aproveitar as oportunidades, e serve de base à aquisição de outras aptidões e conhecimentos mais específicos de que necessitam os que estabelecem uma atividade social ou comercial ou para ela contribuem (...).
- Nos conhecimentos necessários incluem-se a capacidade de reconhecer as oportunidades existentes para o lançamento de atividades pessoais, profissionais e/ou empresariais, incluindo questões de âmbito mais global que determinam o contexto em que as pessoas vivem e trabalham, como sejam uma compreensão alargada do funcionamento da economia e as oportunidades e os desafios que se deparam a um empregador ou a uma organização. Os indivíduos devem também estar conscientes da posição ética das empresas e de como estas podem constituir uma força positiva, por exemplo através do comércio justo ou através da gestão social de empresas.»

Nesta ótica, o Empreendedorismo é atualmente uma questão eminentemente cultural, já que promove valores e práticas. A questão que se coloca atualmente é utilizar o perfil do empreendedor com êxito no âmbito empresarial, não só na criação de negócios mas também dentro das organizações e no projeto de vida das pessoas.

Os perfis mais orientados para a competição empresarial, mais pragmáticos, são da maior utilidade quer dentro das empresas, quer em projetos de carácter social.

2. Autodiagnóstico de competências empreendedoras

2.1. Diagnóstico da experiência de vida

As Competências-chave cruzam os vários domínios da vida das pessoas (pessoal, social e profissional) reportando-se, por isso, à globalidade das suas vidas.

Uma competência é sempre singular e pertence, exclusivamente, a um indivíduo, ou seja, está subjacente à sua personalidade e história de vida.

Cada pessoa detém um estilo próprio de aprendizagem definido em função do seu perfil psicológico, das suas atitudes, objetivos, necessidades, histórias de vida, etc. Assim, são as necessidades e os objetivos que orientam a forma como o indivíduo aprende.

O modelo de aprendizagem proposto baseia-se num processo de desenvolvimento de competências pessoais, onde o indivíduo é o ponto de partida e de chegada de todo o processo de aprendizagem:

- 1.o Começa-se por aquilo que cada participante já sabe, as suas opiniões e experiências.
- 2.o Deste ponto de partida encoraja-se o grupo a procurar e descobrir novas ideias e novas experiências.
- 3.o Fomenta-se a sua participação em debates/discussões e incentivam-se os participantes a aprender o mais possível com as experiências uns dos outros.
- 4.o Propõe-se a criação de vivências centradas na experiência e na criação de situações-problema, sobre as quais deverá centrar-se a discussão. Encorajam-se os participantes

a aplicar o que aprenderam em ações simples, mas efetivas – evidências, que demonstrem e desenvolvam o seu espírito empreendedor.

Todos estes momentos serão o palco para o desenvolvimento das Competências-chave para o empreendedorismo.

Porque se fala de competências para o empreendedorismo e as competências são sempre mobilizáveis em ato, é importante utilizar uma metodologia assente na experiência e na ação.

O Balanço de Competências aqui proposto deverá ser visto como um exercício dinâmico que possibilita o autoconhecimento em matérias de capacidades e de potencialidades, quer pessoais como profissionais, quer individuais como coletivas.

Assenta na autoanálise e autorreflexão e pressupõe, por parte da pessoa, a identificação de:

- Potencialidades e formas de melhoria;
- Lacunas e formas de superação.

Assim, mais do que teorizar sobre os conceitos ou realidade, interessa: • Descrever a competência, o que permite à pessoa criar uma imagem (mental) do conceito em causa e assimilar (mais facilmente) as suas principais componentes. • Exemplificar e demonstrar a competência, uma vez que esta precisa de ser vista e escutada de modo a serem criadas as predisposições pessoais para uma adesão plena às atitudes e comportamentos que se desejam promover.

- Experimentar, praticar e treinar a competência através de dinâmicas de grupo, de jogos interativos e do preenchimento de fichas de registo individual (autorregisto).
- Evidenciar, no quotidiano, através de palavras, gestos, atitudes e comportamentos as competências apreendidas.
- Projetar para o futuro as medidas a tomar para que a apropriação/potenciação das competências seja otimizada.

Constitui-se como uma oportunidade de (auto)avaliação e é entendido como um processo mais do que como um produto uma vez que o aluno/formando terá, sempre, melhorias a implementar no seu leque de competências.

Neste Balanço de Competências, o participante deverá fazer a sua reflexão/avaliação, de forma individual e livre, tendo por base os seguintes parâmetros:

1. Competências (mobilizáveis em ato).
2. Evidências (do quotidiano) da existência da competência.
3. Fatores que favorecem a mobilização da competência, tais como o contexto externo ou interno.
4. Fatores que constringem a competência, tais como o contexto externo ou interno.
5. Estratégias de potenciação ou obtenção da competência.

Os parâmetros propostos neste Processo de Balanço de Competências referem-se a:

1. Competência (mobilizável em ato);
2. Situações onde consigo notar a competência (evidências, do quotidiano, da existência da competência);
3. O que posso fazer para melhorar ou obter a competência (estratégias de potenciação ou obtenção da competência).

3. Persistência e resiliência

A perseverança, ou resiliência, é um traço de personalidade que pode ser definido como a «persistência e tenacidade com que se executam tarefas e atividades e não faltar ao prometido». De facto, os/as empreendedores/as demonstram uma elevada autoconfiança, uma energia inesgotável, grande assertividade e uma perseverança a toda a prova.

Estar continuamente em estado de alerta, buscar continuamente novas direções de melhoria, novos mercados, antever problemas e intervir no sentido de criar mecanismos contínuos que os previnam, isto é, cumprir as tarefas necessárias para assegurar um desenvolvimento sustentável e de sucesso do nosso negócio, implica

uma grande capacidade de proatividade e iniciativa, que tem implícita uma grande capacidade de perseverança.

Esta competência, fulcral para desenvolver uma iniciativa empresarial de sucesso, implica também a capacidades por parte do/a empreendedor/a de enfrentar mudanças inesperadas.

Neste sentido, tornam-se fulcrais as capacidades de trabalhar com alguma incerteza, de adaptação às mudanças, de liderar de acordo com as mudanças contínuas inerentes a um negócio, de tolerância à frustração, de trabalhar sobre pressão, etc.

A perseverança tem servido de explicação para a capacidade dos/as empreendedores/as suportarem longas jornadas de trabalho (60 horas ou mais por semana), especialmente no começo da atividade, dormir menos que o normal, raramente ter férias, fazer mais deslocações, estar mais tempo afastada da família, e todas as vicissitudes de gerir com sucesso uma iniciativa empreendedora.

Também relacionada com a perseverança, surge o conceito de autoeficácia que se refere às «crenças nas nossas capacidades para organizar e executar cursos de ação necessários para gerir situações futuras prováveis». A autoeficácia é consistentemente apontada como um traço definidor do perfil empreendedor em muitos estudos sobre o tema.

Espera-se que as pessoas com um elevado nível de autoeficácia geral sejam mais persistentes e trabalhem mais efetivamente, demonstrem mais segurança, se apliquem mais na execução de tarefas e tenham a certeza de possuir a capacidade necessária para alcançar estes ganhos.

Esta crença e confiança nas nossas capacidades, que se repercute em maior perseverança para com o negócio, é reforçada externamente pelo sucesso ou inovação nos negócios, pelo controlo pessoal percebido dos resultados dos negócios e pela autoestima percebida nos negócios.

3.1 Persuasão

O empreendedor com a habilidade da persuasão não tem apenas facilidade para vender o seu produto ou serviço. Ele consegue algo ainda mais valioso: convence as

peçoas de que aquele produto ou serviço são, na verdade, os melhores. Não é apenas com os clientes que um empresário precisa de exercer a sua habilidade de persuasão. Quem está no comando de uma pequena ou média empresa em expansão normalmente passa boa parte de seu tempo tentando persuadir toda a gente - um sócio para definir uma nova estratégia, um fornecedor para conseguir melhores condições de pagamento ou um funcionário que precise de se comprometer mais com a empresa.

Ninguém desperta tanta confiança ao expor as qualidades de uma empresa do que o seu próprio dono. Se o empreendedor tem dificuldade de convencer os outros sobre quais são os pontos fortes de seu negócio, há grandes oportunidades de sair prejudicado em negociações ou simplesmente provocar uma grande desmotivação geral entre os funcionários.

O empreendedor persuasivo aborda os seus contratantes como parceiros, e não como rivais numa arena. Ele tem consciência de que não adianta, por exemplo, empurrar uma venda a qualquer custo se o cliente demonstra todos os sinais de que vai se arrepender dela depois.

Um requisito básico para ser mais persuasivo em encontros nos quais essa habilidade será particularmente útil é preparar-se muito bem para essas ocasiões, reunindo o máximo de informações sobre o cliente, procurando saber quais são as suas principais necessidades.

O empreendedor nato sabe criar estratégias deliberadas de persuasão; desenvolve e mantém relações comerciais e utiliza a sua rede de contactos para atingir os seus próprios objetivos.

3.2 Concretização

A Proatividade significa decidir ou agir, em vez de reagir, antecipando-se a problemas, necessidades ou mudanças futuras, na medida em que não só traduzem uma boa ideia num negócio rentável, como agem rapidamente para aproveitar uma oportunidade que surja no mercado.

Esta característica manifesta-se na conduta do/a empreendedor/a da seguinte forma:

- Busca constante de oportunidades, mesmo que não estejam relacionadas com o atual negócio;
- Superar barreiras e obstáculos na criação de uma nova empresa;

- Antecipar-se à concorrência na introdução de novos produtos ou serviços;
- Eliminar operações ou procedimentos que possam ser negativos para o negócio.

Por sua vez, a Iniciativa define-se como uma abordagem ativa para o trabalho e caracteriza-se pela auto-motivação ou prontidão para agir.

Uma pessoa com sentido de iniciativa caracteriza-se pelos seguintes aspetos:

- É coerente com a missão da organização;
- Tem uma visão a longo prazo;
- É orientada para os objetivos, para a ação e para resultados;

- Combate barreiras e contratempos;
- Age por si mesma, de forma autónoma e proactiva.

Estas competências intervêm diretamente sobre a capacidade de identificar continuamente novas oportunidades, o que caracteriza a maioria de empreendedores/as de sucesso.

Podemos caracterizar este aspeto como a capacidade de estar constantemente alerta face a novas oportunidades de negócio, explorando continuamente o contexto envolvente. Os/as empreendedores/as encontram-se num estado geral de alerta face às oportunidades que vão surgindo à sua volta, confiando menos em análises convencionais e mais nas suas próprias impressões e pensamento intuitivo.

Esta característica encontra-se amplamente difundida na literatura como “maximizar as oportunidades”, “estar sintonizado com mudanças no contexto que possam sugerir uma oportunidade favorável”, “percecionar oportunidades”, “identificar a oportunidade

de um negócio”, “reconhecer as oportunidades como reais e saber julgar as oportunidades a seguir”.

Esta capacidade de identificar continuamente novas oportunidades de negócio ou novas potencialidades onde a maioria das pessoas não as vêem deve-se ao facto dos indivíduos empreendedores apresentarem um estilo cognitivo heurístico.

Este estilo de pensamento holístico e relacional é o que melhor se adapta a uma situação de cariz empreendedor e caracteriza-se por ser sintético, indutivo, expansivo, espontâneo, divergente, informal, difuso e criativo.

Esta capacidade parece inata para algumas pessoas que com extrema facilidade conseguem manifestar uma postura atenta ao meio que as rodeia e identificar práticas utilizadas noutras áreas específicas que poderiam ser adaptadas e utilizadas com grande sucesso na prática empreendedora.

Podemos favorecer e desenvolver as nossas capacidades de iniciativa e proatividade através de uma série de fatores e técnicas, tais como:

1. A perceção de que temos o direito a errar e que é possível aprender e apreender com os erros, por oposição a uma postura de não termos o direito de errar;
2. A identificação de objetivos ambiciosos, mas realistas, associados a uma grande satisfação pessoal;
3. Uma grande abertura a novos conhecimentos e novas áreas do saber, valorizando uma postura generalista e autodidata;
4. A utilização do ciclo Adaptação, Inovação e Desenvolvimento, em contraposição com uma postura de Condicionamento e Conformismo.

3.3.Técnicas

Área de negócio e de orientação para o cliente

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- Muita concorrência no mercado;
- Inexistência de clientes;
- Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;

- Falta de capital;
- Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

Lista de fatores de sucesso do negócio:

1. A sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. Os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. A alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. O empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. Uma equipa motivada e qualificada.

Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.
3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

Depois de estarmos alerta para os motivos que levam as empresas a fracassar e de sabermos os fatores de sucessos que fazem com que elas progridam, estamos aptos para encontrar as oportunidades de negócio.

4. Fatores que inibem o empreendedorismo

Erros frequentes do empreendedor:

1. Acreditar que basta uma ideia e dinheiro para ter um negócio O primeiro grande erro é assumir que uma boa ideia somada a algum capital significa necessariamente um bom negócio.

Antes de mais porque é necessário perceber que uma ideia não é um projeto: uma ideia não é mais do que um novo uso para um produto, uma alternativa tecnológica para um processo, um novo artigo para comercializar.

Já um projeto exige adicionar à ideia inicial uma reflexão apurada sobre a adequação ao mercado; um trabalho de escuta a potenciais clientes, fornecedores e/ou sócios; previsões económicas; reflexão sobre as nossas competências e limitações.

Para passar da ideia ao projeto existe um grande esforço de diagnóstico e de desenho do novo negócio.

Se após este trabalho prévio se concluir que o projeto é coerente, vendável e viável do ponto de vista económico e financeiro, então, juntamente com o dinheiro necessário, será possível criar uma empresa com boas possibilidades de vir a ter sucesso.

2. Assumir que o mercado é perfeitamente racional e que pensa e age como nós O empreendedor não deve assumir que todos os agentes agem racionalmente e que seguem os seus critérios de racionalidade.

Um erro frequente é partir do princípio que os consumidores estarão dispostos a mudar mesmo que isso implique uma alteração no seu estilo de vida e hábitos de consumo.

É preciso estar consciente que as tendências socioculturais não evoluem em função do nosso projeto. É nossa obrigação antecipar essa evolução e ocupar o nosso espaço no mercado, mas sempre de forma realista, informada e sem excesso de otimismo.

3. Sobrestimar as suas capacidades Um erro frequente é sobrestimar algumas das suas capacidades ou competências subestimando as dos concorrentes. Nada melhor do que

ser realista nesta avaliação para enfrentar da melhor forma os desafios que vão surgindo.

4. Ter dificuldade em assumir as próprias limitações Procurar o êxito competindo com os grandes, ou no terreno dos grandes, quando se é pequeno, é causa de fracasso de muitas empresas. O segredo está em definir o negócio com consciência das suas limitações.

5. Indefinição na hierarquia da empresa É tentador, no arranque de um negócio, criar uma “empresa de amigos”, sem hierarquia nem chefes.

Contudo, é aconselhável pensar, desde o início, a médio e longo prazo. É vital saber quem manda, quem assume responsabilidades, quem dá a cara, em resumo, definir claramente a hierarquia da organização, de forma a que, quando surgirem os primeiros problemas (que são inevitáveis), estes sejam ultrapassados com maior facilidade sem criar “traumas organizativos” ou afetar a estrutura acionista da empresa.

6. Ter demasiados tripulantes no barco Os jovens empreendedores têm uma tendência natural para “engordar” a estrutura da empresa. “Nesta empresa cabem todos” (o irmão, a namorada, o primo, os amigos...).

Neste momento da empresa o planeamento deve ser o contrário: a estrutura deve ser a estritamente necessária. De outra forma, desperdiça-se a grande vantagem que é partir do zero (relativamente a empresas já instaladas que têm, regra geral, estruturas mais pesadas).

Para ter a certeza que a estrutura é montada atendendo exclusivamente ao negócio, poderá ser útil responder a algumas questões relativamente a cada um dos participantes no projeto:

- O que traz ao projeto (a nível de perfil empreendedor, competências técnicas e de gestão, conhecimento do mercado, experiência profissional, carteira de clientes, recursos financeiros, rede de contactos, etc.)?

- Sem este elemento o que é que o projeto perdia?
 - É possível substituir este elemento por outro que já esteja no projeto e que tenha competências mais abrangentes, ou recorrendo ao outsourcing (fazer uma análise custo-benefício da “substituição”)?
7. Assumir que inovação é tudo A inovação só por si é habitualmente encarada como algo positivo na avaliação de uma empresa. Normalmente a inovação subentende uma majoração em projetos de apoio a PME's. Contudo, a inovação não deve ser um fim em si, mas sim um meio que:
- Origine efetiva criação de valor;
 - Permita satisfação de necessidades reais do mercado;
 - Contribua efetivamente para o sucesso do projeto. Há que evitar a “tecnoluxúria”, a incorporação do novo sem uma contextualização empresarial, sem que haja efetiva satisfação de necessidades. Inovação não é só tecnologia: é também gestão, marketing, estratégia, serviço, etc. O melhor projeto não tem de ser o mais “tecnológico” ou o mais “atraente”. O melhor projeto de empresa é o que funciona e sobrevive.
8. Confundir Negócio com Produto Um negócio não é um produto, nem um mercado, nem um processo inovador. Um negócio é tudo isto e muito mais. Um negócio é a conjugação de um “O quê”, um “Onde”, um “A quem”, um “Como”, que nos permita satisfazer necessidades concretas.

Só com uma resposta integral que considere em simultâneo todos estes aspetos o empreendedor pode acertar no desenho da nova empresa.

5. Diagnóstico de necessidades do empreendedor

5.1. Necessidades de carácter pessoal

O porquê de se tornar empresário Que razões poderão levar alguém que se encontra numa situação profissional estável e compensadora a enveredar por uma carreira empresarial?

Algumas das razões possíveis são:

1. Vontade de ser o próprio patrão
2. Querer controlar o seu destino
3. Conseguir que o retorno do seu trabalho reverta para si e não para terceiros
4. Ter consciência que o potencial de ganho e de crescimento são maiores para o empresário do que para um trabalhador por conta de outrem
5. Vontade de aceitar o desafio que uma nova empresa representa
6. Querer beneficiar da aprendizagem proporcionada pela gestão de um negócio

Habitualmente não é uma razão mas sim a combinação de várias motivações que leva um empreendedor a optar pela criação do seu próprio negócio.

Contudo, não basta querer. Mesmo que alguém reúna um conjunto de características que a permita definir como empreendedora tem um longo caminho a percorrer até se tornar empresário.

Requisitos prévios ao arranque do negócio Antes de iniciar a sua aventura empresarial, o empreendedor deverá refletir sobre um conjunto de questões relativas às condições de partida para o arranque do negócio:

1. Possui a autoconfiança e autodisciplina suficientes para iniciar um negócio?
2. As suas competências sociais permitir-lhe-ão lidar com variadas personalidades e feitios (de colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)?
3. Como lida com a pressão e com a necessidade de ter que tomar decisões em pouco tempo e, frequentemente, com escassez de informação?
4. Quais as suas competências a nível de planeamento e organização (atividades essenciais para o sucesso de um negócio)?
5. Até que ponto está motivado para iniciar o negócio?

6. Está preparado para o desgaste físico e emocional de uma atividade que o vai ocupar a tempo inteiro (com consequências diretas sobre o tempo disponível para a família, amigos e lazer)?

7. A sua família apoia-o neste negócio e está preparada para as consequências a nível financeiro e de disponibilidade de tempo que ele representa?

8. Possui (ou identificou quem possua) as competências técnicas necessárias à concretização do seu negócio?

9. Já identificou as fontes de financiamento necessárias ao arranque e funcionamento do seu negócio?

Se respondeu afirmativamente às questões anteriores está apto a passar à fase seguinte – iniciar a planificação do seu negócio.

5.2.Necessidades de carácter técnico

A definição do negócio exige a clarificação de “o que vamos fazer”: as propostas a apresentar aos clientes, as alternativas tecnológicas a empregar, os nichos de mercado a abordar. Trata-se, em definitivo, de fazer um plano que nos permita conhecer e fixar o campo de batalha onde vamos exercer a atividade empresarial.

Assim, a definição do negócio e o seu correto posicionamento são condições básicas para o sucesso. Como fazê-lo?

1. O ponto de partida: determinar os critérios de análise do negócio.

Para determinar o âmbito de atuação da nossa empresa, o negócio deve ser inicialmente entendido em sentido amplo, como algo que transcende o produto ou serviço, para posteriormente analisar segmentos mais específicos. Um método de segmentação passa por analisar e integrar os três grandes eixos do negócio - Produto, Mercado e Tecnologia:

- Produto (O Quê? Qual a necessidade a satisfazer?) - É necessário avaliar os distintos “quês” que desenvolvem as empresas que pertencem ao tipo de negócio que pretendemos instalar. As necessidades a satisfazer refletem-se em produtos concretos, com exigências e níveis de equipamento muito distintos.
 - Mercado (Onde? Qual o mercado, o canal, o cliente-alvo?) - Os critérios de classificação do “onde” podem também ser múltiplos. Teremos de escolher aquele que resulte mais enriquecedor para a concretização dos vários âmbitos de atuação possíveis da nossa empresa. Pode ser o mercado geográfico, o canal de distribuição ou o cliente-alvo.
 - Tecnologia (Como produzir? Quais as alternativas tecnológicas?) - Existem alternativas tecnológicas que apresentam graus muito diferentes de aceitação e representam vantagens/inconvenientes muito variados. Há que perceber que opções existem (uma prospeção da tecnologia utilizada pela concorrência é de extrema utilidade).
2. A escolha do terreno: os âmbitos de atuação onde vamos concorrer Uma vez estabelecidas as variáveis que nos permitirão escolher um “campo de batalha”, devemos começar a concretizar as distintas alternativas que cada variável nos apresenta, e a perceber as suas inter-relações:
- A necessidade a satisfazer, e conseqüentemente o produto/serviço que a satisfaz - queremos apontar à necessidade básica, concentrando-nos assim num segmento de qualidade mais baixa, ou a necessidades mais complexas e sofisticadas, que exigem produtos/serviços de maior valor acrescentado?
 - O Mercado (onde/a quem) – que alternativas existem? Quais as diferenças entre vender ao público ou a retalhistas? A lojas especializadas ou grandes superfícies? A segmentos mais altos ou mais baixos?

· A alternativa tecnológica - que diferentes tecnologias podemos empregar? Quais as vantagens e inconvenientes de cada uma? Que condicionantes nos são impostos pela concretização do “quê” e do “onde/a quem”?

3. Procurar os motivadores de compra / fatores de êxito Já escolhemos algumas variáveis que nos permitem segmentar o negócio potencial.

É chegado o momento de estabelecer os requisitos que deve cumprir uma empresa que queira conquistar cada um dos nichos de mercado identificados. Para tal, é fundamental colocar-nos no lugar do cliente e do mercado, para identificar os componentes da qualidade percebida em cada segmento. Assim perceberemos quais os critérios básicos a cumprir para ter êxito nesse terreno em particular.

Escolher o segmento errado e competir num âmbito que não é o nosso é frequentemente causa de fracasso.

4. Identificar os competidores e localizá-los em cada segmento Este passo requer um grande esforço de recolha de informação e conhecimentos sobre os competidores a enfrentar, já instalados no mercado ou que, previsivelmente, se venham a instalar no curto prazo. Se o fizermos bem, saberemos quem está onde, e quem vai melhor ou pior no sector.

Conhecendo o seu modo de funcionamento, podemos avaliar as nossas possibilidades de êxito. Podemos descobrir segmentos “desocupados” onde podemos apresentar uma mais-valia, ou encontrar segmentos saturados onde a rivalidade é enorme.

Esta investigação permitirá identificar algumas das ameaças e oportunidades do nosso negócio, ajuda-nos a determinar se a nossa posição competitiva é razoável hoje e tem possibilidade de melhorar no futuro, e se a conseguimos localizar num segmento que seja atrativo agora e no futuro.

5. Escolher o âmbito de atuação em função da sua atratividade e das capacidades do empreendedor Neste último passo o empreendedor determina o seu negócio. Já

avaliou os aspetos mais gerais e aprofundou os detalhes de cada segmento. É o momento de escolher o campo de operações, avaliar onde é mais aconselhável desenvolver a sua atividade.

Para isso há que ser o mais objetivo possível e, partindo do autoconhecimento, perceber se é possível responder com eficácia às exigências de cada segmento.

As nossas próprias capacidades são o ponto de partida para a definição do âmbito ou âmbitos em que uma nova empresa terá vantagens que lhe permitam sobreviver e triunfar.

O empreendedor tem de estar consciente de que criar uma empresa requer em simultâneo analisar metodicamente as características do sector, e ter um conhecimento profundo de si mesmo. Só assim poderá optar, com bom senso, pelos 100 metros ou pela maratona.

6. Empreendedor - autoavaliação

6.1. Questionário de autoavaliação e respetiva verificação da sua adequação ao perfil comportamental do empreendedor

O perfil desejável do/a empreendedor/a é composto por 6 competências-chave:

- Autoconfiança,
- Iniciativa,
- Organização,
- Resiliência,
- Inovação e
- Relacionamento Cooperativo. A presente Ficha de Atividade permite-

lhe realizar um autodiagnóstico das suas competências comportamentais empreendedoras. I - Descrição as competências-chave No quadro que se segue apresentamos as competências, respetivas definições operacionais e ações potenciadoras a considerar para o desenvolvimento de competências num contexto formativo:

Competência- chave

AUTOCONFIANÇA

Definição operacional

Encarar com otimismo as situações e enfrentar situações de incerteza e de risco, confiando nas suas capacidades de análise, julgamento e resolução das situações

Competências potenciadoras

Proporcionar espaço de atuação que promova a resolução de dificuldades de forma positiva, não substituindo o formando ou formanda na sua resolução.

Demonstrar confiança nas capacidades do formando ou formanda para correr riscos e na sua capacidade de ultrapassar as dificuldades que surjam.

INICIATIVA

ORGANIZAÇÃO

Decompor os problemas em partes e organizá-los de forma sistemática. Determinar prioridades, fazer a alocação do tempo e recursos eficazmente, estabelecer planos de ação e controlar o seu cumprimento.

Proporcionar atividades que impliquem decompor uma atividade em partes, dispô-las num cronograma lógico e garantir a sua execução.

Proporcionar atividades em que o/a participante se vê confrontado com várias solicitações e em que tem de definir prioridades lógicas em termos da sua resolução.

RESILIÊNCIA

Atuar frequentemente por iniciativa própria antes de receber ordens, instruções, ou em reação aos acontecimentos.

Proporcionar aos/às participantes a possibilidade de inventariarem e escolherem métodos e estratégias para lidar com problemas e dificuldades. Reconhecer positivamente as iniciativas assumidas pelo/a participante, não o/a desresponsabilizando das suas consequências mas enquadrando os eventuais erros.

Lidar com problemas, superar obstáculos e resistir à pressão ou adversidade mantendo o equilíbrio, autoestima e persistindo no alcance dos objetivos.

Proporcionar experiências potencialmente geradoras de contrariedades e com as quais o formando ou formanda tem capacidade para lidar de forma positiva.

INOVAÇÃO

Gerar ideias novas ou abordagens originais e utilizá-las para melhorar ou desenvolver novos processos, métodos, sistemas, produtos.

Proporcionar atividades que impliquem praticar um pensamento fora do habitual, soluções novas e diferentes das tradicionais.

Promover atividades que estimulem a criação de novas ideias, métodos, processos, etc., que sejam passíveis de implementação

RELACIONAMENTO COOPERATIVO

Proporcionar espaços para análise das coisas que correram menos bem, para que o formando ou formanda seja capaz de desenvolver estratégias de análise adequadas para lidar com situações de frustração

Estabelecer e desenvolver contactos interpessoais que promovam uma rede de relacionamentos que possam conduzir à identificação de situações ou soluções que possam ser benéficas para todas as partes envolvidas

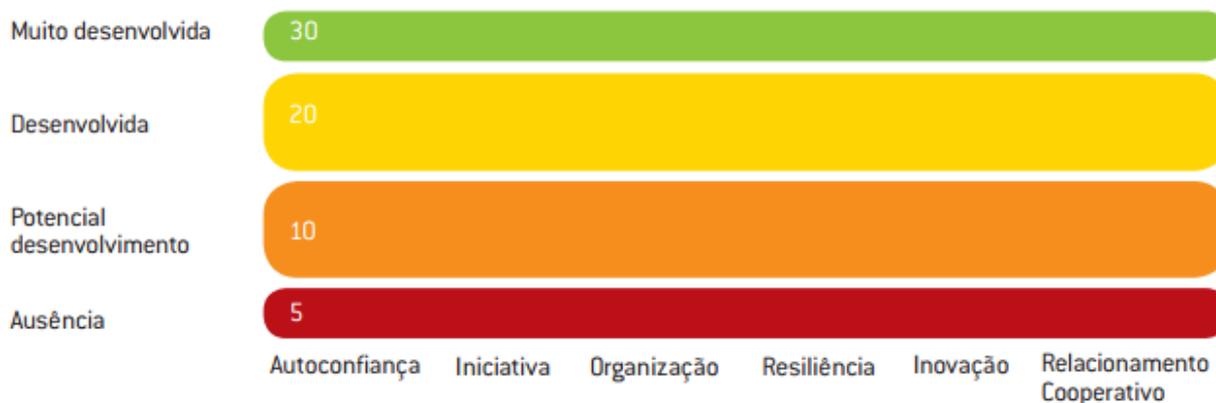
INDICADORES COMPORTAMENTAIS

1. Enfrento riscos não tendo medo de fracassar
2. Consigo gerir a credibilidade facilmente e/ou de forma rápida.
3. Tenho independência de julgamento, ou seja, não me guio apenas pelos pontos de vista dos outros.
4. Manifesto confiança nas minhas capacidades e pontos de vista, mesmo quando enfrento opiniões opostas à minha
5. Assumo riscos antecipando e resolvendo problemas.

6. Sou capaz de contactar pessoas desconhecidas apesar do risco de uma possível rejeição.
7. Aceito críticas construtivas, aprendo com os erros e adapto o meu comportamento.
8. Enfrento os desafios com uma atitude positiva e acho que consigo fazer aquilo a que me proponho
9. Sou capaz de apresentar as minhas ideias a um grupo, com confiança e clareza.
10. Reconheço facilmente as minhas limitações e recorro às pessoas que mais sabem sobre um determinado assunto sempre que necessário.
11. Tenho interesse e procuro oportunidades para aprender.
12. Experimento novas ideias após considerar os fatores envolvidos e as potenciais consequências das minhas ações.
13. Procuro informação antes de formar uma opinião ou de decidir o que fazer.
14. Mantenho um bom ritmo de atividade/trabalho.
15. Pesquiso para além do que aparentemente é necessário para chegar aos factos, mesmo que não me solicitem.
16. Antecipo as dificuldades, identificando ou preparando alternativas
17. Atuo antes de ter recebido instruções ou de ser forçado pelos acontecimentos
18. Sou enérgico(a), estando sempre pronto(a) para agir.

Grelha de Resultados – Competências Empreendedoras					
Autoconfiança	Iniciativa	Organização	Resiliência	Inovação	Relacionamento Cooperativo
1	11	21	31	41	51
2	12	22	32	42	52
3	13	23	33	43	53
4	14	24	34	44	54
5	15	25	35	45	55
6	16	26	36	46	56
7	17	27	37	47	57
8	18	28	38	48	58
9	19	29	39	49	59
10	20	30	40	50	60
Total	Total	Total	Total	Total	Total

Nível de desenvolvimento das competências-chave de Empreendedorismo



Identifique para cada competência-chave do Empreendedorismo pelo menos uma situação biográfica que ilustre de forma representativa as competências onde obteve um resultado superior a 20.