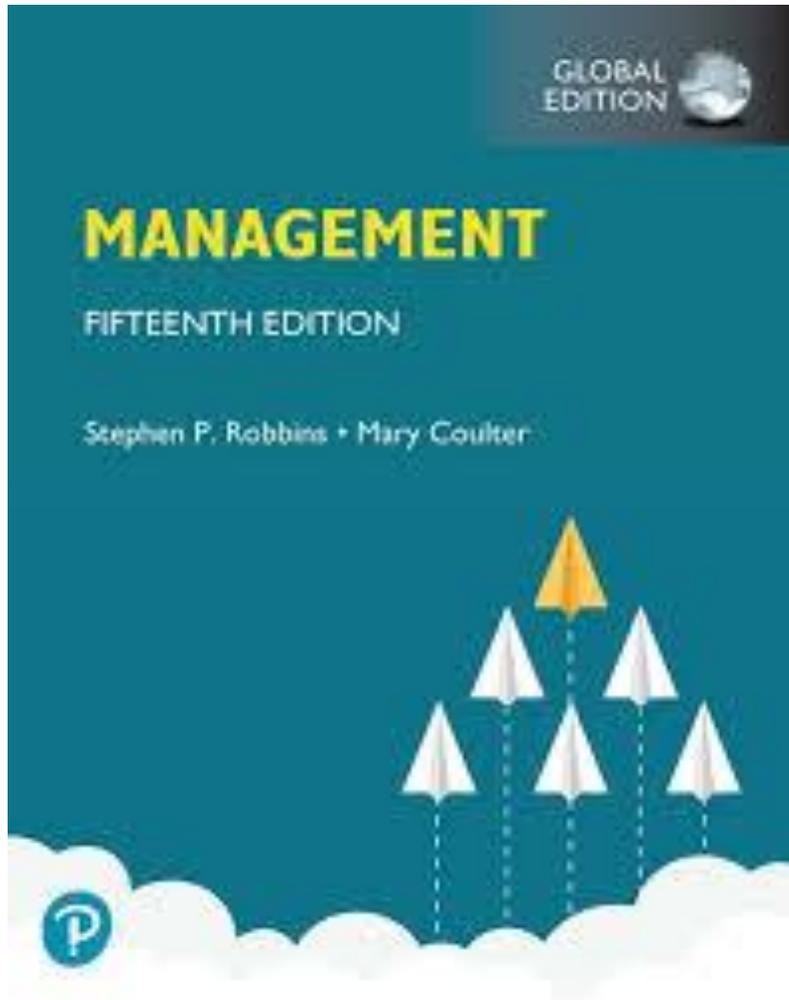


Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 10

Empreendedorismo

Questão 09:

(Responda p.f. através do Ms Teams)

Até que ponto é verdade que:

Tem intenção de criar um novo projecto empresarial no futuro.

Escala de resposta:

- 1 = completamente falso;
- 2 = quase completamente falso,
- 3 = em certa medida é falso;
- 4 = nem falso, nem verdadeiro;
- 5 = em certa medida é verdadeiro,
- 6 = quase completamente verdadeiro;
- 7 = completamente verdadeiro.

Objetivos

- 10.1 Definir** o empreendedorismo e explicar por que é importante.
- 10.2 Explicar** o que os empreendedores fazem no processo de planeamento de novos negócios.
- 10.3 Descrever** as formas legais de organização e a escolha da estrutura organizacional apropriada.
- 10.4 Descrever** como os empreendedores lideram as organizações.
- 10.5 Explicar** como os gestores controlam as organizações e saem dos empreendimentos.

O que é o Empreendedorismo?

- **Empreendedorismo:** o processo de criação de novos negócios, geralmente em resposta a oportunidades.
- **Organizações empreendedoras** (*Entrepreneurial ventures*): organizações que buscam oportunidades, caracterizam-se por práticas inovadoras e têm como principais objetivos o crescimento e a lucratividade.

Dimensões de uma orientação empreendedora:

- **Proatividade**
- **Risco**
- **Inovação**

Pequeno negócio vs. Empreendedorismo

- Uma pequena empresa é uma organização de propriedade, operação e financiamento independentes.
- Onde alguns proprietários de pequenas empresas veem risco os empreendedores veem oportunidades.
- As motivações dos empreendedores são múltiplas e vão, frequentemente, além do lucro.
- Muitos proprietários de pequenas empresas “apenas” querem ganhar a vida e não têm intenções de inovar ou de crescer além da dimensão atual.

Autoemprego vs. Empreendedorismo

- **Autoemprego:** indivíduos que trabalham com fins lucrativos ou remunerados através dos seus próprios negócios.
 - ❖ Formal/Legalmente => Semelhante (risco, proatividade, obrigações legais, etc.)
 - ❖ Realidade => Diferente (Inovação, crescimento, atrair recursos necessários, atrair e liderar outros, etc.)

Porque é o Empreendedorismo importante?

- Inovação
- Crescimento económico
- Criação de emprego
- Desenvolvimento económico

Recurso relacionado

Global entrepreneurship Monitor (GEM)

Inquérito internacional sobre empreendedorismo que pode ser consultado em:
<https://www.gemconsortium.org/>

O Processo Empreendedor

1. Explorar o contexto
2. Identificar as oportunidades e potenciais vantagens competitivas
3. Começar o seu negócio
4. Gerir o negócio

O que fazem os Empreendedores?

- Não há dois empreendedores iguais, mas geralmente:
 - Criam algo de novo e diferente
 - Procuram, respondem e exploram a mudança
 - Investigam a viabilidade das oportunidades de negócio;
 - Lançam e gerem novos negócios

Um percurso híbrido para empreender

- Mais da metade das start-ups fracassam nos primeiros quatro anos.
- Uma maneira de aumentar as hipóteses de sucesso é manter o emprego e começar um empreendimento de forma simultânea, em part-time.
- Permite testar ideias de negócio com menos pressão para garantir a sustentabilidade financeira.
- É um caminho de menor risco e com maiores taxas de sobrevivência.

Identificando oportunidades e vantagens competitivas no meio-ambiente

- Fontes de oportunidade para novos negócios:
 - O inesperado
 - O incongruente
 - Estruturas de indústria e mercado desajustadas
 - Variações demográficas
 - Mudanças de percepção
 - Novo conhecimento
 - etc.

Investigando a viabilidade de uma oportunidade de negócio

No processo exploratório de novas ideias de negócio, os empreendedores devem prestar atenção ao seguinte:

- Limitações dos produtos/serviços atualmente disponíveis
- Abordagens novas e diferentes
- Avanços e descobertas relacionados
- Nichos não preenchidos
- Tendências e mudanças

Exhibit 10.1 Avaliação de Potenciais Negócios

Personal Considerations

Do you have the capabilities to do what you've selected?

Are you ready to be an entrepreneur?

Are you prepared emotionally to deal with the stresses and challenges of being an entrepreneur?

Are you prepared to deal with rejection and failure?

Are you ready to work hard?

Do you have a realistic picture of the venture's potential?

Have you educated yourself about financing issues?

Are you willing and prepared to do continual financial and other types of analyses?

Marketplace Considerations

Who are the potential customers for your idea: who, where, how many?

What similar or unique product features does your proposed idea have compared to what's currently on the market?

How and where will potential customers purchase your product?

Have you considered pricing issues and whether the price you'll be able to charge will allow your venture to survive and prosper?

Have you considered how you will need to promote and advertise your proposed entrepreneurial venture?

Estudo de viabilidade

- **Estudo de viabilidade:**

Uma análise dos vários aspectos de um novo negócio que se entendem determinantes para a sua viabilidade (sobrevivência e/ou sucesso).

Estudo de viabilidade – Os Concorrentes

- Potenciais questões relevantes:
 - Que tipos de produtos ou serviços os concorrentes oferecem?
 - Quais são os pontos fortes e fracos dos seus produtos?
 - Como lidam com o marketing, preços e distribuição?
 - Como se diferenciam os concorrentes, entre si?

Estudo de viabilidade – Financiamento

- **Business Angels:** investidore(s) privado(s) que oferece(m) suporte financeiro a um novo negócio em fase inicial em troca de participação no capital próprio da empresa.
- **Capital de Risco (*Venture capitalists*):** financiamento de capital a negócios em fase de aceleração/crescimento, por fundos de investidores geridos profissionalmente.
- **Oferta pública inicial (IPO):** o primeiro registro público e venda de ações de uma empresa.

Desenvolvimento de um Plano de Negócios

- **Plano de Negócios** (*Business plan*):

Um documento escrito que resume uma oportunidade de negócio e define e articula como deve ser aproveitada e explorada.

Plano de Negócio – Principais secções

- Sumário executivo
- Análise da oportunidade
- Análise do contexto
- Descrição da empresa
- Dados financeiros e projeções
- Documentação de suporte

Formas legais de Organização

- **Empresário em Nome Individual** (C.s. mínimo: Não aplicável, Resp. ilimitada)
- **Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada** (C.S. mínimo €5,000)
- **Sociedade Unipessoal por Quotas** (C.S. mínimo €1)
- **Sociedade em Nome Coletivo** (C.s. mínimo: Não aplicável, Resp. ilimitada)
- **Sociedade por Quotas** (C.S. mínimo €1 +€1)
- **Sociedade Anónima** (C.S. mínimo €50,000)
- **Sociedade em Comandita**
- **Cooperativa**
- **Associação**
- **Constituir uma Sociedade Europeia**

Fonte: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa> (consultado a 09/nov/2020)

Outros recursos: <https://www.aeportugal.com/comunicacoesemail/nrn/201701NRNGuiaCriacaoEmpresas.pdf>

Forma Jurídica dos Negócios

Os negócios desenvolvidos por uma pessoa poderão ter a forma jurídica de:

Estatuto Jurídico	Características	Capital	Firma	Responsabilidade
Empresário em nome individual	Afecta os seus bens próprios à exploração da sua actividade	A lei não estabelece um montante mínimo obrigatório	Nome comercial composto por nome civil completo ou abreviado, podendo aditar-lhe uma alcunha	Responde ilimitadamente pelas dividas contraídas no exercício da sua actividade
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.)	em subjacente a constituição de um património autónomo ou de afectação especial ao estabelecimento através do qual uma pessoa singular explora a sua empresa ou actividade	Capital Social mínimo de 5000€. Pode ser realizado em numerário, coisas ou direitos susceptíveis de penhora, não podendo a parte em dinheiro ser inferior a 2/3 do capital	A firma deve ser composta pelo nome civil, por extenso ou abreviado, acrescido da referência ao ramo de actividade, mais o aditamento obrigatório "E.I.R.L."	Pelas dividas resultantes de actividades compreendidas no objecto do E.I.R.L. respondem apenas os bens a ele afectados
Sociedade Unipessoal	Uma única pessoa, singular ou colectiva, é titular do capital social	€1	A firma deve ser formada pelas palavras "Sociedade Unipessoal" ou "Unipessoal" antes da palavra "Lda"	Limitada ao valor do património social

Fonte: https://ane.pt/cria%C3%A7%C3%A3o_empresas/estatuto_jur%C3%ADdico (Consultado a 09/11/2020)

Forma Jurídica dos Negócios

Os negócios desenvolvidos por um conjunto de pessoas podem assumir a seguinte forma jurídica:

Estatuto Jurídico	Características	Capital	Firma	Responsabilidade
Sociedade por Quotas	Deverá ter no mínimo dois sócios, não sendo admitidas contribuições de indústria	€1 + €1	Deverá ser constituída pelo nome ou firma de todos ou alguns dos sócios, por denominação social ou por ambos, acrescido de "Lda"	Responsabilidade limitada ao capital social
Sociedade em Nome Colectivo	Deverá ter no mínimo dois sócios	A lei não estabelece um montante de capital mínimo	estabelece um montante de capital mínimo. Deverá ser composta pelo nome completo ou abreviado, o apelido ou a firma de todos, de alguns ou, pelo menos de um dos sócios, seguido do aditamento obrigatório por extenso "e Companhia" ou "Cia"	Os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores
Sociedade em Comandita	É uma sociedade de responsabilidade mista. Reúne sócios que contribuem com capital (comanditários) e sócios que contribuem com bens ou serviços, assumindo a gestão efectiva da sociedade (comanditados).	Nas sociedades comandita simples: mínimo 2 sócios. Nas sociedades em comandita por acções: mínimo 5 sócios comanditários e 1 sócio comanditado	A firma deve ser composta pelo nome, completo ou abreviado, ou a firma de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada, sendo obrigatório o aditamento "Em Comandita" ou "& Comandita"	Cada um dos sócios comanditários responde apenas pela sua entrada. Os sócios comanditados respondem solidariamente entre si
Sociedade Anónima	Número mínimo de sócios 5	Capital social mínimo de 50.000€ dividido em acções de igual valor nominal	Deve ser formada pelo nome ou firma de um ou de alguns dos sócios, por denominação particular ou ainda pela reunião de ambos, ao que acresce a expressão "Sociedade Anónima" ou "SA"	A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das acções por si subscritas

Fonte: https://ane.pt/cria/C3%A7%C3%A3o_empresas/estatuto_jur%C3%ADdico (Consultado a 09/11/2020)

Design Organizacional e Estrutura

- As decisões de design organizacional em decisões empresariais giram em torno de seis elementos-chave:
 - especialização de trabalho
 - departamentalização
 - cadeia de comando
 - amplitude de controle
 - quantidade de centralização / descentralização
 - quantidade de formalização

Gestão de Recursos Humanos

Questões particularmente relacionadas

- Recrutamento de novos colaboradores (*i.e.* como atrair?)
- Retenção dos colaboradores (*i.e.* como evitar o turnover?)

Personalidade dos Empreendedores

- ✓ Necessidade de realização (*Need for achievement*)
- ✓ Assunção de riscos (*Risk taking*)
- ✓ Tolerância da ambiguidade (*Tolerance for ambiguity*)
- ✓ Locus de control interno
- ✓ Autoeficácia (*Self-efficacy*)
- ✓ Propensão para o estabelecimento de objetivos (*Goal setting*)
- ✓ Independência
- ✓ *Drive* (*willingness to put forth effort*)
- ✓ Paixão egoísta (*Egoistic passion*)

Fonte: S. Shane et al. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13 257–279

As Fases do Novo Negócio e a Liderança

- **Fase inicial** (*Start-up stage*): O empreendedor é o coração e a alma do negócio. A empresa é informal, flexível e ambígua.
- **Fase de transição** (*Transition stage*): The venture moves from an informal organization to one that is more structured. The entrepreneur must learn to delegate in this stage.
- **Fases de cruzeiro ou de crescimento orgânico** (*Scaling stage*): A singularidade do empreendedorismo já não é tão claramente presente e a influência dos conceitos de gestão, como a eficácia e eficiência, torna-se mais explícita e dominante.

Potenciais Problemas de Controlo

- Os empreendedores precisam desenvolver controlos nestas áreas:
 - **Mantenha-se atento aos números:** Monitorize despesas, fluxos de caixa, stocks, etc.
 - **Monitorize a concorrência:** Inteligência competitiva é a chave para o sucesso a longo prazo.
 - **Mantenha contato regular com os clientes:** Certifique-se de que os seus clientes se mantêm satisfeitos com o(s) seu(s) produto(s).
 - **Monitorize o desempenho dos funcionários:** Os funcionários continuam a trabalhar conforme o esperado? Precisam de formação?
 - **Monitorize a carga de trabalho dos funcionários:** As pessoas-chave estão demasiado sobrecarregadas? Quando é que decidimos contratar mais colaboradores?

A saída dos negócios

- **Saídas dos negócios** (*Harvesting*) : Quando o empreendedor pretende capitalizar financeiramente o seu investimento.

Estratégias de Saída

1. Fusão ou venda do negócio
2. Cotar em Bolsa com uma Oferta Pública Inicial (IPO)
3. Abdicar da gestão e manter apenas como “vaca leiteira (Matriz BGC)
4. Liquidação

Métodos de Avaliação de Empresas

- Avaliação dos Ativos
- Avaliações baseadas nos rendimentos
- Avaliações baseados nos fluxos de caixa

The End