

# POTENCIAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR



IAPMEI



Powered by CAPACITAR PARA EMPREENDER

## ÍNDICE

---

**NOTA INTRODUTÓRIA | O ESPÍRITO EMPREENDEDOR - EVOLUÇÃO DO CONCEITO** Os conceitos de empreendedorismo e de empreendedor têm evoluído e assumido diversas abordagens ao longo do tempo e de acordo com diferentes autores.

4

---

**CAPÍTULO 1 | O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL E NO MUNDO** Nos últimos anos, Portugal tem conquistado visibilidade no ecossistema de empreendedorismo mundial, em resultado do crescente investimento na criação de condições favoráveis ao empreendedorismo e à inovação. Neste capítulo pretende-se apresentar e compreender o contexto nacional e mundial do empreendedorismo.

7

---

**CAPÍTULO 2 | MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER** As pessoas que empreendem têm uma ou diversas razões que as motivam a empreender. A dicotomia clássica entre a necessidade versus oportunidade será apresentada, mas a abordagem neste capítulo será alargada à identificação de outras motivações para empreender.

14

---

**CAPÍTULO 3 | COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO** Neste capítulo procura-se apresentar as características comuns a vários perfis de empreendedores e setores de atividade, assim como fazer referência às competências de futuro definidas no relatório anual "The Future of Jobs", do Fórum Económico Mundial (2020), que muito se assemelham às competências empreendedoras.

20

---

**CAPÍTULO 4 | COMO MELHORAR COMPETÊNCIAS** Muitas pessoas optam por não empreender por considerarem que não reúnem as competências necessárias e a dúvida sobre se as competências empreendedoras são natas ou inatas tem prevalecido. É verdade que as pessoas podem ter mais ou menos competências, mas também é possível desenvolvê-las e melhorá-las. Neste capítulo apresenta-se algumas dicas para ajudar a melhorar essas competências.

28

---

**CAPÍTULO 5 | COMPREENDER O PROCESSO EMPREENDEDOR** A fórmula exata para o sucesso de quem empreende não é conhecida. No entanto, existe um processo empreendedor comum ao surgimento de novos projetos. Neste capítulo serão abordadas as diferentes fases deste processo, dando especial destaque ao modelo eUrope que explica que o processo nem sempre é linear.

39

---

**CAPÍTULO 6 | ERROS A EVITAR E TESTEMUNHOS** Na dinâmica empreendedora é muito comum cometer alguns erros, principalmente para quem inicia esta "viagem" pela primeira vez. O processo de aprendizagem é constante e mais facilmente apreendido quando experienciado. No entanto, apresentamos alguns dos erros a evitar durante esse percurso. Também se partilham três histórias de pessoas que empreenderam em diferentes áreas.

52

## ÍNDICE

---

<b>CAPÍTULO 7   AVALIAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR</b> Apresentam-se algumas sugestões de testes online de avaliação do espírito empreendedor e de personalidade.	<b>60</b>
--	-----------

---

<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>62</b>
------------------	-----------

---

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>65</b>
--------------------	-----------

---

<b>ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS, FIGURAS E TABELAS</b>	<b>71</b>
---	-----------

---

NOTA INTRODUTÓRIA

# O Espírito Empreendedor

## Evolução do conceito

O conceito de **empreendedorismo** não é recente, mas apenas no final do século XIX foi formalmente definido. Embora a maioria das pessoas ainda associe o termo ao ato de abrir um negócio, o conceito é bem mais alargado.

A denominação de **empreendedor** teve origem num dicionário francês com a palavra "*entrepreneur*" cujo significado é "**aquele que assume riscos e começa algo novo**". Vários foram os autores que contribuíram para a **evolução do conceito** (Figura 1), mas *Joseph Schumpeter* ganhou mais tarde popularidade por associar o empreendedorismo à inovação.



Fotografia de [Volkswirtschaftliches Institut, Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Germany](#). CC BY-SA 3.0



Figura 1 – Evolução histórica do empreendedorismo e inovação.

As definições de empreendedorismo que foram surgindo ao longo do tempo tomaram diversos contornos, sendo a maioria associada à ideia de **inovação** e **criação de novas organizações**, produtos e/ou serviços, e à vertente de exploração de **oportunidades**.

A **atividade empreendedora** ganhou destaque e força nas últimas décadas devido às elevadas taxas de desemprego e à reduzida oferta do mercado de trabalho, como consequência das crises económicas e financeiras mundiais (Parker, S. et al., 2012) (Koellinger, P. D. and Thurik, A.R., 2012).

A pessoa que empreende tornou-se um dos **motores da economia**, contribuindo para estimular o **crescimento económico** através da **criação de emprego**, para si próprio e também para terceiros, com impacto reduzido inicialmente, mas com forte apetência para a criação de produtos, serviços e processos.

Por outro lado, quem empreende é agente de **mudanças sociais**, uma vez que é responsável pelo desenvolvimento de inovações que influenciam a forma como a sociedade se comporta.

### Exemplo

Os smartphones e aplicações alteraram drasticamente a forma como as pessoas comunicam e se relacionam, revolucionando o trabalho e lazer no mundo inteiro.

Nos últimos anos, surgiram mais duas novas abordagens: **Intra empreendedorismo e Empreendedorismo social**.

A primeira refere-se à pessoa que tem uma atitude empreendedora dentro da organização onde desenvolve a sua atividade profissional, atuando seja em melhorias ou alterações de processo internas, desenvolvimento de novos produtos/serviços ou departamentos/áreas de negócio. (Somers, 2018). A segunda diz respeito ao ser humano com capacidade de solucionar problemas sociais, culturais e ambientais, de forma inovadora, promovendo mudanças ao nível sistémico (Ashoka Portugal, s.d.).

Através da evolução do conceito, verifica-se a importância de desenvolver uma **mentalidade empreendedora** e **competências interpessoais**, em contexto profissional e pessoal. Nesse sentido, é importante **desenvolver** e **melhorar** características e **competências empreendedoras**, identificar e reunir os **recursos adequados** e cultivar o *networking*. Todos esses fatores serão preponderantes para **impulsionar o espírito empreendedor**.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Negócios, Processo empreendedor, Startups, Organizações, Competências empreendedoras, Características do empreendedor, Inovação, Produtos, Serviços, Processos



# 1. O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL E NO MUNDO

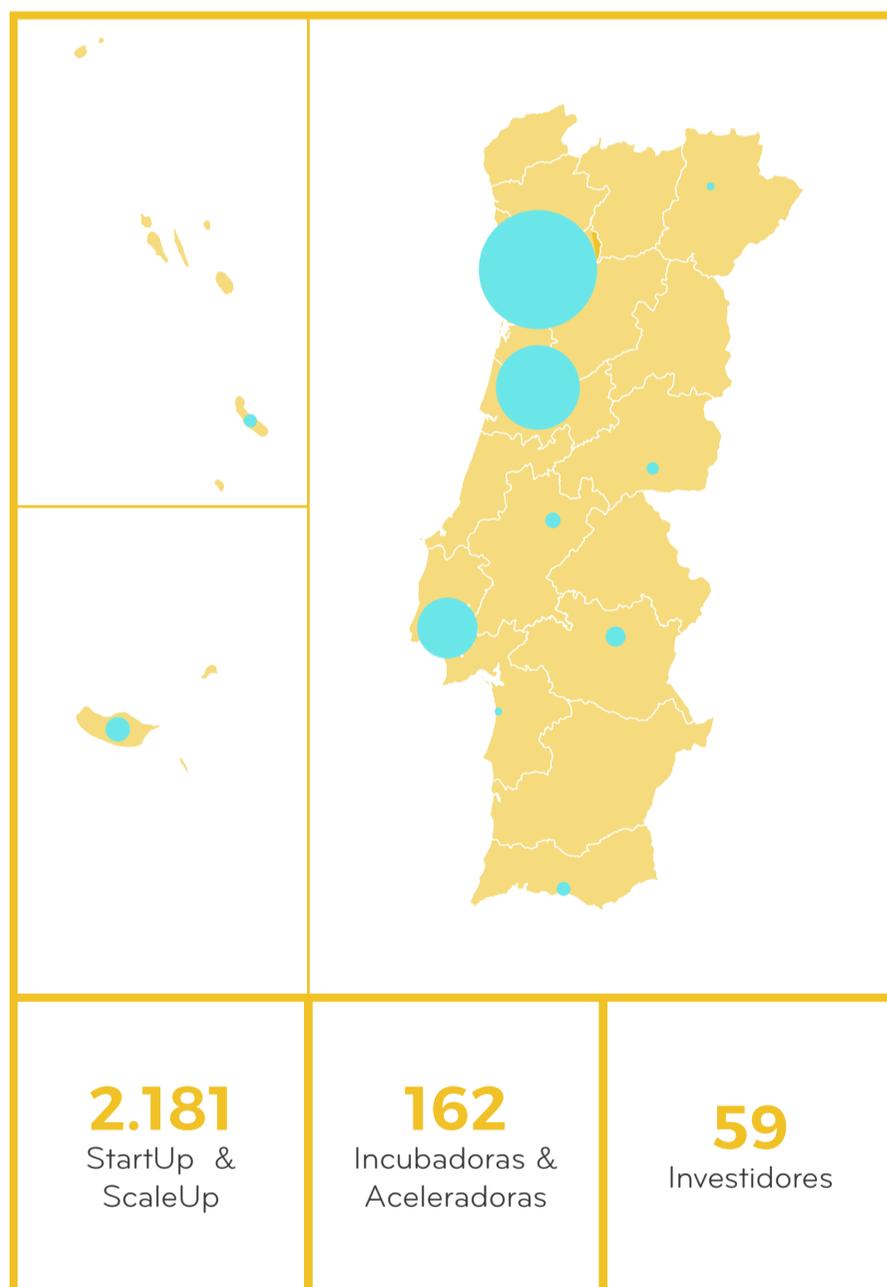
Nos últimos anos, **Portugal** tem conquistado visibilidade no ecossistema de empreendedorismo mundial, em resultado do crescente investimento na criação de condições favoráveis ao empreendedorismo e à inovação. Neste capítulo pretende-se apresentar e compreender o **contexto nacional e mundial do empreendedorismo**.

Fotografia de [Arnaud STECKLE](#) disponível em [Unsplash](#)

## 1.1. Contexto cultural, legal e económico

As características culturais, legais e económicas de qualquer território impactam a atividade empreendedora que, por sua vez, contribui significativamente para esse contexto, sendo uma componente fundamental numa economia de mercado cada vez mais global e competitiva.

O ecossistema de empreendedorismo nacional (Figura 1.1.) é representado atualmente por **2181 startups & scaleups, 162 incubadoras e aceleradoras e 59 investidores**, com forte incidência na área metropolitana de Lisboa e regiões norte e centro do país. A construção deste ecossistema tem vindo a sofrer alterações ao longo dos últimos anos, em grande parte reforçado por políticas públicas nacionais e europeias (Startup Hub, 2021).



Em Portugal, a [StartUP Portugal - Estratégia Nacional para o Empreendedorismo](#) tem assumido a missão de fortalecer e impulsionar o ecossistema. O investimento realizado motivou o aumento de startups e incubadoras, o crescimento de empresas tecnológicas, e o ecossistema português ganhou notoriedade internacional, atraindo novos investidores e centros de competência tecnológica multinacionais.

A [Web Summit](#) – “a maior conferência tecnológica do planeta” (Forbes, 2021) – que se **tem realizado anualmente na capital portuguesa** desde 2016 a esta data, contribuiu significativamente para a visibilidade nacional e para acelerar e comprovar as mudanças, no dinamismo do ecossistema de inovação português.

Adicionalmente, Portugal assumiu a sede da [estrutura europeia de empreendedorismo](#), que visa estimular o crescimento do ecossistema empreendedor europeu, atraindo mais investimento, disponibilizando melhor informação e reforçando a marca europeia (Governo de Portugal, 2021a).



Figura 1.1. Concentração geográfica do ecossistema de empreendedorismo nacional.

## Impacto COVID-19

Inevitavelmente, a pandemia de Covid-19 teve um impacto muito relevante em todo o ecossistema empreendedor.

O impacto imediato foi evidente, ao gerar mudanças tão significativas como: **crescimento da digitalização** nos setores público e privado, derivado da obrigatoriedade de trabalho à distância, e que abriu portas a novas formas de trabalho; **aumento da presença online** de serviços outrora prestados fisicamente (escolas, ginásios, eventos, empresas em diversos setores de atividade), que impulsionou certamente o aumento de modelos de negócio online; **adaptação de modelos de negócio** para responder a necessidades que impulsionou o investimento em novos mercados e desenvolvimento tecnológico.

### Exemplo



A [Ivity Brand Corp](#) é uma empresa de gestão e design de marcas que, em resultado da quebra muito acentuada de vendas neste período, aproveitou as competências internas e adaptou totalmente o negócio para a venda de máscaras, criando a Portuguese Mask (Marketing FutureCast Lab, 2020).

## Os períodos mais incertos e desafiantes são “catalisadores da criação e crescimento de startups”

(EY & SAP, 2021)

Após um ano e meio de pandemia, foi elaborado um estudo da StartUp Portugal que revelou que **71,8% das startups se encontrava a laborar normalmente** e otimista no que se refere a uma recuperação económica. A maioria das startups (57%) considerou que a **pandemia teve muito ou bastante impacto nas suas atividades**, essencialmente na diminuição de vendas, adiamento ou atraso dos projetos, e adiamento de investimento. Ainda assim, 42,3% confirmou que a crise gerou **novas oportunidades de negócio** (Startup Portugal, 2021).

Como resposta do governo aos impactos da pandemia, diversas medidas de apoio foram lançadas, em que o foco principal incidiu sobre manter as empresas a operar (mesmo que parcialmente), e os empregos ativos (Governo de Portugal, 2021b).

Apesar das condições económicas não se mostrarem favoráveis a uma dinâmica empreendedora intensa, esta pode ser a solução para a crise. Além disso, Portugal (em particular) e a Europa (no geral), empenharam-se nas condições para o incentivo ao empreendedorismo, criando um

contexto legal cada vez mais claro, e uma **cultura cada vez mais propícia à inovação e ao desenvolvimento de novos projetos e negócios**.

O empreendedorismo está profundamente enraizado no vocabulário dos legisladores portugueses como forma de resolver questões do desemprego, ainda que o “medo de falhar” persista.

Mais de metade daqueles que veem boas oportunidades (conhecimento, competência e experiência) para começar um negócio, não o faria por **medo do fracasso** (Bosma et al., 2021), representando uma barreira ao empreendedorismo, assim como desafios recorrentes de ineficiência devido à **burocracia e elevados impostos**.

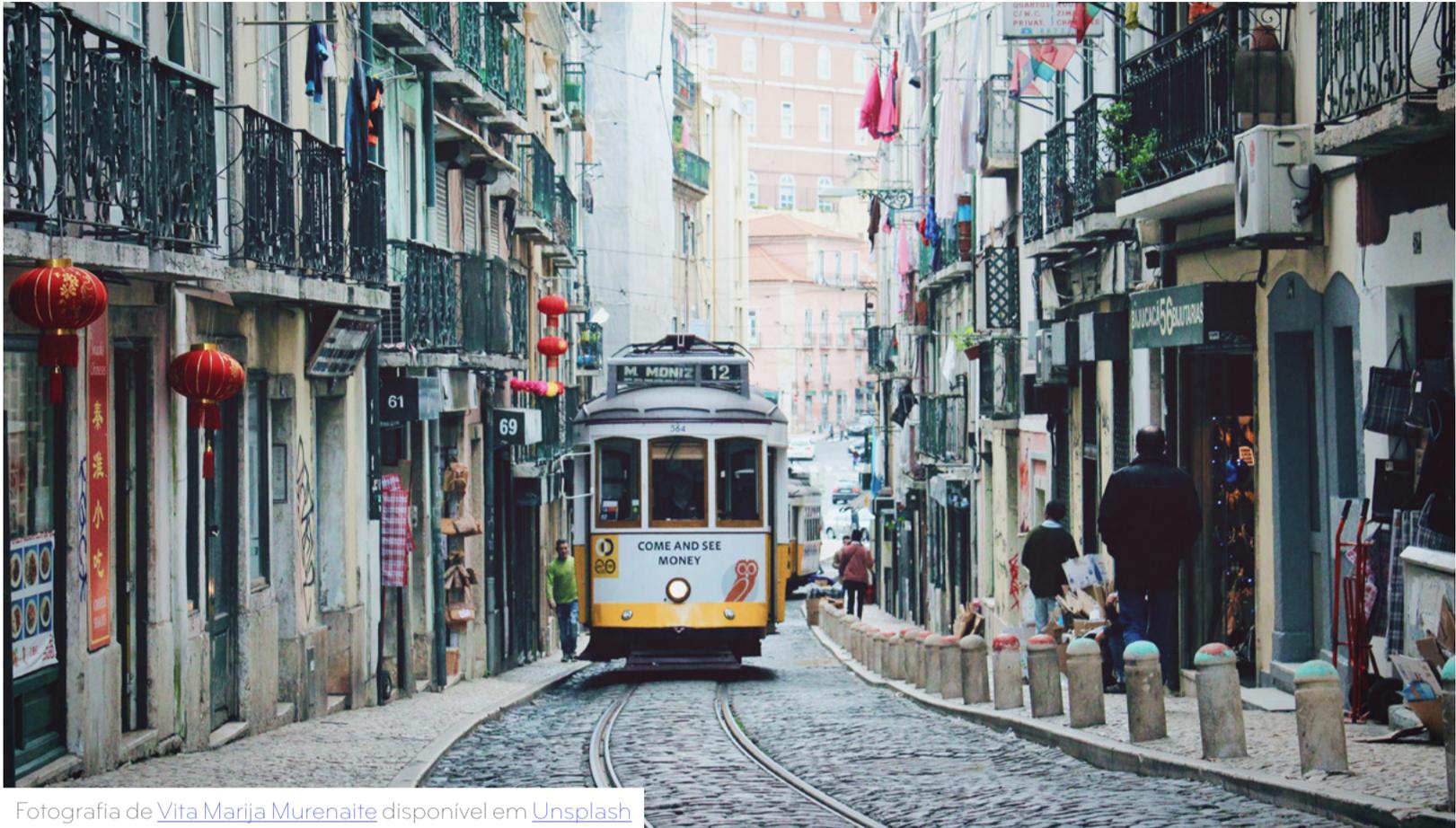


Fotografia de [Christian Lue](#) disponível em [Unsplash](#)

As principais medidas europeias para o fomento ao empreendedorismo são (*European Commission, 2021a*):



- **Apoiar os cidadãos da União Europeia**, melhorando a capacidade empreendedora dos cidadãos e organizações europeias, promovendo a aprendizagem e a mentalidade empreendedora, como apresentado no [European Entrepreneurship Competence Framework \(EntreComp\)](#).
- **Apoiar empreendedores em geral**, pela criação de um ambiente onde os empreendedores podem florescer e crescer: apoiando startups, transferências de negócios, insolvência e segunda oportunidade.
- **Apoiar grupos específicos**, cujo potencial empreendedor ainda não foi totalmente explorado, como as **mulheres e os jovens** através da aprendizagem do empreendedorismo e do Erasmus para Jovens Empreendedores.



Fotografia de [Vita Marija Murenaite](#) disponível em [Unsplash](#)

Também em Portugal, as políticas públicas desenharam instrumentos específicos para o reforço do empreendedorismo (IAPMEI, 2021a), alguns pré-existentes relativamente à pandemia de covid-19, como:

STAND UP	START UP	SCALE UP
<p>Pretende promover o espírito empreendedor e estimular o aparecimento de novas ideias, novos projetos e novos talentos, através do <a href="#">StartUP Voucher</a>.</p>	<p>Propõe capacitar o talento nacional para melhorar competências, através do <a href="#">StartUP Visa</a> e <a href="#">Vale Incubação</a>.</p>	<p>Com o objetivo de assegurar condições de financiamento às novas empresas, necessárias ao seu desenvolvimento, através do <a href="#">TechVisa</a> e <a href="#">SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo</a>.</p>



Além disto, a [StartUP Portugal](#) (StartUP Portugal, 2021) congrega informação de e para todo o ecossistema empreendedor e, em 2020, o governo lançou medidas específicas de apoio ao ecossistema empreendedor (Governo de Portugal, 2020), como retoma da atividade económica na sequência da pandemia.

## 1.2. Educação para o Empreendedorismo

**"A Educação para o empreendedorismo deve ser incentivada, com a participação ativa das organizações, cidadãos, empresas e outros stakeholders."**

(DGAE<sup>1</sup>, 2021)

O empreendedorismo e todas as competências associadas são valiosos no desenvolvimento pessoal e profissional de qualquer pessoa, e fundamentais para assegurar a competitividade dos territórios e o crescimento da economia regional e nacional.

☞ Neste âmbito, em 2016, a Comissão Europeia publicou um [quadro europeu de competências empreendedoras - EntreComp](#) (European Commission, 2021b) com o objetivo de melhorar a capacidade empreendedora dos cidadãos e organizações europeias, dando destaque à oportunidade de se empreender em qualquer situação, e.g., do currículo escolar à inovação no local de trabalho, de iniciativas comunitárias à aprendizagem aplicada no ensino superior (politécnicos e universidades).

☞ Também foram lançados projetos de [promoção da educação para o empreendedorismo na Europa](#), e abertas oportunidades de financiamento a nível europeu, através do [Programa Erasmus +](#), [Fundos estruturais e de investimento europeus](#) e do [Programa COSME](#) (European Commission, 2021c).

A nível nacional, a educação para o empreendedorismo começou no início da década de 2000, embora muitos países europeus já implementem programas de educação para o empreendedorismo desde a década de 90.

O primeiro Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE) surgiu em 2006, destinado à promoção de ações empreendedoras nas escolas de ensino básico e secundário.

**Atualmente, enquanto no ensino superior o empreendedorismo é ensinado através de uma disciplina, nos níveis de qualificação inferiores, é incutido através de programas de intervenção local** (Imaginário et al., 2014).

### Exemplo

O curso da Ciência para o Mercado (Science to Market - S2M) foi uma iniciativa de três meses financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia. Este curso reuniu alunos do ensino superior de várias áreas científicas para o desenvolvimento das suas competências empreendedoras.

No início do curso, os participantes foram distribuídos em equipas multidisciplinares e desafiados a desenvolver um dossier que continha as características técnico-científicas inovadoras, o plano de negócios e um pitch para apresentar a um júri.

<sup>1</sup>Direção Geral das Atividades Económicas

## 1.3. Posição de Portugal

Portugal tem-se afirmado internacionalmente pelo seu ecossistema empreendedor próspero e pela constante promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação.

De acordo com o [SBA Fact Sheet 2019](#) - que apresenta o conjunto de indicadores comuns a toda a União Europeia (UE), **Portugal encontra-se acima da média da UE em empreendedorismo e ambiente, segunda oportunidade, administração responsiva e competências e inovação**. Todavia, embora tenham ocorrido evoluções positivas, Portugal ainda se posiciona abaixo da média da UE ao nível dos critérios de acesso ao financiamento, assim como no que respeita à internacionalização e apoios estatais e contratos públicos (Governo de Portugal, 2019).

A AMÉRICA DO NORTE É O MELHOR ECOSISTEMA PARA STARTUPS, SEGUIDA PELA EUROPA. A ÁSIA TEM VINDO A APRESENTAR UM CRESCIMENTO ACENTUADO E A APROXIMAR-SE DOS ANTERIORES.

### POSIÇÃO DE PORTUGAL EM DIFERENTES RANKINGS

<b>12°</b>	<b>12°</b>
<p>EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (2020)</p> <p>Lista de países fortemente inovadores</p>	<p>THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT (2020)</p> <p>Lisboa considerada ecossistema emergente em 270 países analisados</p>
<b>29°</b>	<b>38°</b>
<p>RELATÓRIO DOING BUSINESS (2020)</p> <p>Facilidade para fazer negócios em 190 países</p>	<p>GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2019/2020)</p> <p>Índice nacional de contexto de empreendedorismo (NECI) para 54 economias</p>

[European Innovation Scoreboard](#) Portugal passou a estar na lista dos **países "fortemente inovadores" em 2020**, encontrando-se na **12ª melhor posição**, quando até aqui tinha tido sempre uma posição evolutiva, mas dentro dos países "moderadamente inovadores". No entanto, em 2021, Portugal apresentou uma descida abrupta no ranking, regressando à categoria anterior.

[The Global Startup Ecosystem Report 2020](#) **Lisboa** é considerada o **12º ecossistema mais emergente para startups dos 270 analisados**.

[Relatório Doing Business](#) (2020) De acordo com o Banco mundial, Portugal encontra-se no **39º lugar de 190** países, no que respeita à **facilidade para fazer negócios**.

[Global Entrepreneurship Monitor \(GEM\) 2019/2020](#) Apesar de apresentar uma **evolução positiva**, Portugal ainda tem um longo caminho pela frente no que diz respeito à sua performance no que se refere ao Empreendedorismo, comparativamente a outros países.



## 2. MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

As pessoas que empreendem têm uma ou diversas razões que as motivam a empreender. A dicotomia clássica entre a necessidade *versus* oportunidade será apresentada, mas a abordagem será alargada à identificação de outras motivações para empreender.

Fotografia de [Cristofer Maximilian](#) disponível em [Unsplash](#)

## 2.1. Enquadramento

Quem empreende possui um ou mais motivos que incentivaram a tomada de decisão em avançar com o projeto empreendedor.

A **motivação** estabelece a ligação entre a intenção e a ação, assumindo a função de estímulo para transformar uma intenção latente numa ação que impulsiona o empreendedorismo (Krueger & Carsrud, 1993, citados por Kim-Soon, Ng. et al., 2020). Neste sentido, é fundamental identificar, compreender e analisar quais podem ser as motivações para empreender, uma vez que elas dão origem à intencionalidade e, por conseguinte, ao comportamento.

O comportamento de quem empreende é influenciado pela motivação em três vertentes (Locke, 2000), designadamente:

- A **escolha**, ou seja, o caminho a seguir;
- A **intensidade da ação**, com base no valor e importância atribuídos;
- A **persistência** da ação..



Fotografia de [Austin Distel](#) disponível em [Unsplash](#)

**"Qual a minha maior motivação? Apenas continuar a desafiar-me. Vejo a vida quase como uma longa formação universitária que nunca tive a cada dia aprendo algo novo."**

Richard Branson, fundador do Virgin Group  
(Economy, 2015)

## 2.2. Oportunidade versus Necessidade

As motivações têm sido investigadas por vários autores ao longo dos anos.

As visões mais tradicionais das motivações empreendedoras categorizam-nas por **necessidade** - designadas por outros autores como **push** - ou por **oportunidade** - designada por **pull**. Ou seja, há pessoas que se tornam empreendedoras porque é a melhor opção disponível, enquanto outras têm vontade de empreender por terem identificado uma oportunidade no mercado.

Pessoas que se encontram desempregadas há algum tempo, podem encontrar no empreendedorismo a única opção para voltar a ter um rendimento, procurando contornar a falta de oportunidades de emprego (Mota e al., 2019), ao invés da criação de um negócio inovador. Também questões de âmbito familiar (e.g.,

ter um horário de trabalho mais flexível para poder dar apoio a um familiar doente) podem motivar o empreendedorismo por necessidade.

A motivação para empreender, seja por necessidade ou oportunidade, está fortemente interligada com as condições socioeconómicas das pessoas empreendedoras (e.g., Idade, escolaridade e rendimento familiar)(Mota e al., 2019).

Uma das referências a estes dois tipos de empreendedorismo foi feito pelo relatório GEM 2001 (GEM, 2001), que elenca várias motivações que são consideradas uma necessidade, e outras, por sua vez, consideradas como uma oportunidade para avançar com um projeto empreendedor (Tabela 2.1).

Tabela 2.1. Motivações para empreender: Necessidade versus Oportunidade.

EXEMPLOS DE MOTIVAÇÕES PARA EMPREENDER POR NECESSIDADE	EXEMPLOS DE MOTIVAÇÕES PARA EMPREENDER POR OPORTUNIDADE
(Empreendedores Push)	(Empreendedores pull)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego;</li> <li>• Insatisfação com emprego atual;</li> <li>• Poucas oportunidades de progressão na carreira;</li> <li>• Questões familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideia de negócio;</li> <li>• Maior independência;</li> <li>• Possibilidade de auferir um maior rendimento;</li> <li>• Horário de trabalho mais flexível.</li> </ul>

O guia americano *Guidant Financial* no seu relatório sobre "Tendências de Pequenas Empresas 2021" identificou que a maioria dos empreendedores optam por iniciar o próprio negócio por se sentir preparado, enquanto 17% optou por empreender por estar insatisfeito no seu trabalho. Por outro lado, 16% afirmou ter decidido iniciar o seu negócio para poder seguir a sua paixão.

### Exemplo

Em 1994, Manuela Medeiros, abre uma loja no coração da Baixa do Porto, com acessórios de moda, inspirada no que ia observando nas suas viagens a Londres. Manuela identificou a oportunidade de democratizar tendências e tornar a moda acessível a todas as mulheres. A **Parfois** nasceu e foi considerada uma revolução na sua área de negócio. Mais de 25 anos depois, tem cerca de mil lojas espalhadas pelo Mundo, mais de 300 em Espanha, 143 em Portugal. E uma multiplicidade de artigos de moda do universo feminino (Oliveira, S. D., 2021).

## 2.3. Correlação entre várias motivações

Os **motivos** para empreender podem **alterar-se com o tempo** (Carsrud, 2011). Por exemplo, uma pessoa que deseja empreender para aumentar os rendimentos, pode, mais tarde, encontrar a sua motivação no desenvolvimento de um negócio mais preocupado com o seu impacto social e ambiental.

O **meio ambiente** onde as pessoas atuam também pode alterar as suas motivações. Sarkar (2014) refere que uma parte da população nasce empreendedora, enquanto outra parte é influenciada por fatores extrínsecos, especificamente pela educação e cultura. A restante população nunca será empreendedora (Figura 2.1).

Segundo a visão do mesmo autor, desenvolver uma **cultura empreendedora e educação para o empreendedorismo** numa sociedade é fundamental para **aumentar a motivação e o número de pessoas que empreendem**.

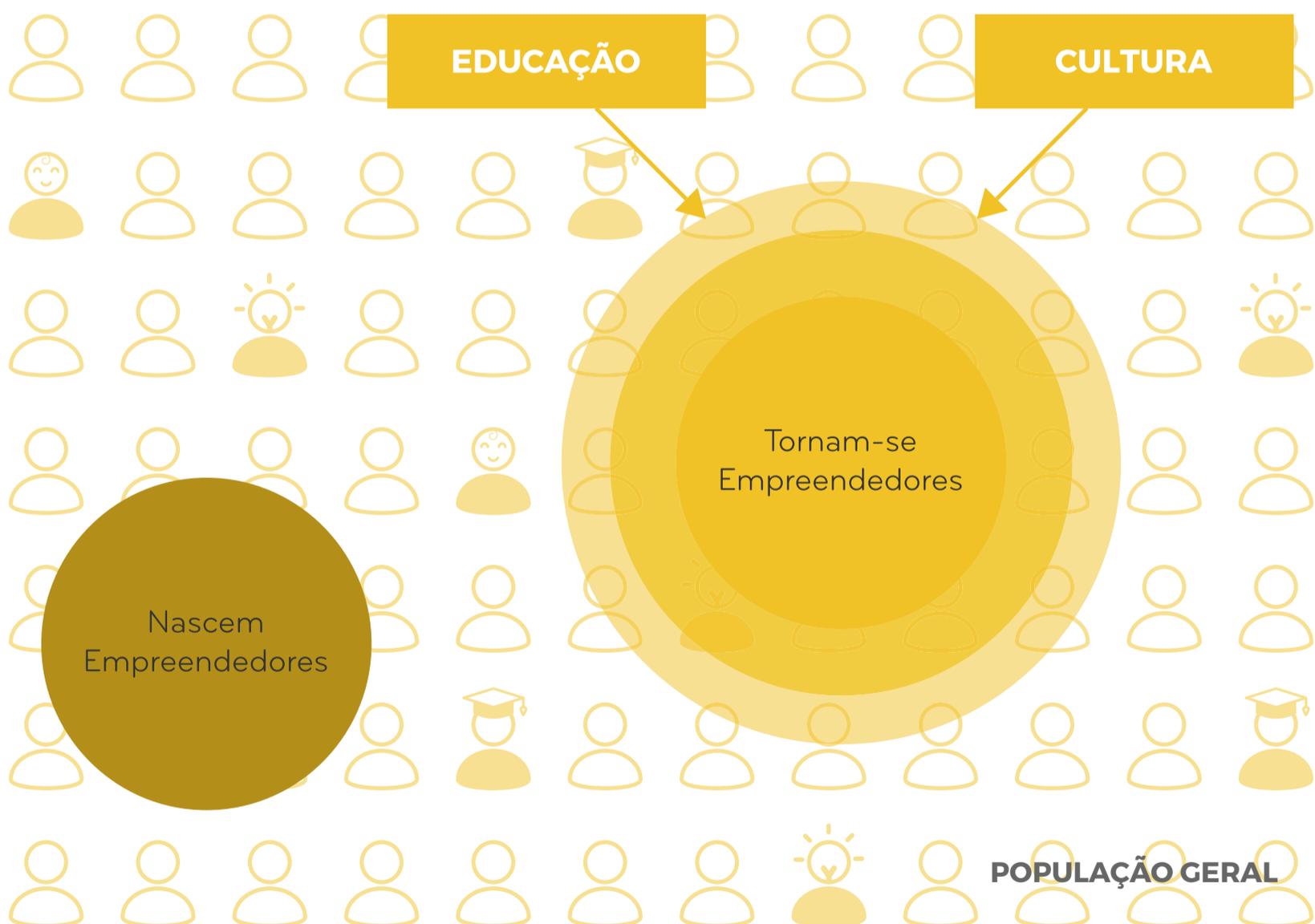


Figura 2.1. Distribuição das pessoas empreendedoras na sociedade [adaptado de Sarkar, S. (2014)].

Ainda neste âmbito, outros autores (Santosh, 2021) caracterizaram dois tipos de fatores que motivam as pessoas a empreender, conforme tabela 2.2:

Tabela 2.2. Fatores internos e externos que motivam as pessoas a empreender [adaptado de Santosh, K. (2021)].

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
(associados ao interesse pessoal)	(associados a recompensas externas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão pela área em que o projeto se insere;</li> <li>• Vontade de criar e inovar;</li> <li>• Vontade de se tornar independente e autônomo;</li> <li>• Reconhecimento pelo seu contributo na área de atuação;</li> <li>• Insatisfação e/ou inconformismo com algo e desejo de mudar;</li> <li>• Influência de terceiros considerados como modelos a seguir;</li> <li>• Formação e experiência numa determinada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoio ao empreendedorismo;</li> <li>• Disponibilidade de recursos: matéria-prima e recursos humanos;</li> <li>• Incentivos de grandes empresas;</li> <li>• Elevada procura (esperada ou real) por determinado produto ou serviço com fraca oferta no mercado.</li> </ul>

Karabulut (2016) refere ainda que aspetos como **realização pessoal e tolerância ao risco** são traços de personalidade que afetam positivamente a motivação para empreender. Assim, se uma pessoa pretende empreender deve procurar melhorar esses traços de modo a ter uma experiência bem-sucedida.

Todas as abordagens às motivações para empreender procuram ajudar quem já empreendeu, ou quem pretende empreender, a responder às seguintes questões:

- O empreendedorismo é uma opção (irá permitir-me alcançar os meus objetivos)?
- O empreendedorismo é viável (tenho as competências e características que é preciso para empreender com sucesso)?

A motivação é o que mobiliza qualquer pessoa a acordar todos os dias para trabalhar independentemente de qual o tipo ou área de negócio. Se,

em algum momento, a pessoa percebe que não está motivada, deve parar, analisar e questionar “Estarei a fazer o que gosto realmente? Este sentimento é permanente ou está só associado a uma determinada tarefa menos prazerosa?” (Johnson, 2014).

### Exemplo

Isabel Passos fundou a Crachá Wedding Agency na sequência da aprovação de uma candidatura ao [Investe Jovem](#), um apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional para a criação do próprio negócio.

A empresa de Isabel dedica-se à organização de eventos e os seus principais clientes são estrangeiros que querem casar em Portugal. Isabel partilhou mais sobre a sua história no seguinte [vídeo](#).





### **3. COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO**

Neste capítulo procura-se apresentar as características comuns a vários perfis de empreendedores e setores de atividade, assim como fazer referência às competências de futuro definidas no relatório anual "*The Future of Jobs*", do Fórum Económico Mundial (2020), que muito se assemelham às competências empreendedoras.

Fotografia de [Jeffery Erhunse](#) disponível em [Unsplash](#)

## 3.1. As características empreendedoras

Segundo dados do relatório GEM (2019), 19,8% dos portugueses têm **intenções de empreender** e 61,4 % considera ter **características e conhecimento para empreender**, sendo que os restantes se distribuem por outras intenções.

Apesar desta elevada percentagem, existem ainda muitas pessoas que se questionam quais são estas características. As principais características empreendedoras são agrupadas em oito eixos, nomeadamente:

### Criatividade e inovação

O caminho do empreendedorismo inicia-se com uma ideia. Assim, empreender com sucesso requer a capacidade de "[pensar fora da caixa](#) (TED,2014)", i.e., pensar como é que pode fazer diferente de outros ou o que pode melhorar face ao que já existe.



Segundo um estudo feito por Hatthakkijphong, P. and Ting, H.I. (2019), verifica-se que pessoas que empreenderam ou que pretendem empreender consideram esta característica, associada à criatividade e inovação, fundamental no ato de empreender, juntamente com a gestão de negócios. No entanto, os aspirantes a empreendedores deram maior ênfase à criatividade e inovação. Esta pode revelar uma tendência da próxima geração de empreendedores para o desenvolvimento de produtos e serviços mais inovadores, comparativamente à geração atual.

## Paixão

Esta é a **característica comum** a quem empreende e talvez a mais importante de todas, pois sem ela não há motivação para trabalhar, nem dedicação e compromisso. Uma vez que as pessoas passam grande parte do seu tempo a trabalhar, é importante que façam o que as apaixona, sendo esta a base de quem quer empreender (Vaynerchuk, 2018).

É importante que esta **paixão** pelo conceito, produto, serviço ou processo não inviabilize o foco em outros aspetos relevantes ligados à gestão e crescimento da organização. Num momento, pode estar-se muito envolvido no desenvolvimento de um produto, serviço ou processo e passados alguns meses, verifica-se a impossibilidade de pagar as contas. O equilíbrio entre a paixão e os compromissos do projeto ou da startup é fundamental.

## Perseverança

Quem empreende dedica muitas horas ao seu projeto e trabalha arduamente para que este seja bem-sucedido. Uma vez que é o seu próprio chefe, é importante que se mantenha a motivação e se assuma o controlo do tempo e de como este é distribuído pelas várias etapas do projeto.

Ao longo do percurso **nem sempre tudo corre de acordo com o planeado** e é preciso ser-se **perseverante** para enfrentar os **desafios** e minimizar as suas **consequências**. É importante identificar marcos, ao longo do tempo, para analisar o cronograma e verificar se tudo está a correr conforme planeado para mitigar alguns atrasos e propor alguma alteração ao projeto.

## Autoconfiança

Os empreendedores são geralmente pessoas bastante **otimistas** e raramente pensam negativamente. Quando confrontados com algum problema ou dúvida encaram-nos (normalmente) como um **desafio ou oportunidade** para fazer **mais e melhor**.

A autoconfiança é uma característica essencial para que se possa superar desafios, assumir riscos e ser persistente.

## Planeamento e gestão

Independentemente do tipo de projeto que irá desenvolver, a pessoa que empreende tem necessidade de trabalhar as suas competências de **planeamento** e de **gestão** de modo a conseguir realizar as **tarefas** e **desafios** diários, aumentar a produtividade e não perder o **foco**.



Exemplos de aplicações para planeamento e gestão



## Assunção de riscos

Os empreendedores de sucesso estão disponíveis a **assumir riscos calculados**, ou seja, tomar medidas que vão ao encontro dos seus objetivos. Mesmo que a consequência desse risco não seja bem-sucedida, tendem a olhar para o fracasso como uma oportunidade de aprender e melhorar.

**"O maior risco é não correr risco nenhum... Num mundo que está a mudar tão rapidamente, a única estratégia que é garantida para o fracasso é não correr riscos."**

Mark Zuckerberg,  
fundador do Facebook  
em entrevista ao Y  
Combinator  
(Y Combinator, 2016)



## Comunicação

A **comunicação** é uma competência que assume especial importância na criação de um projeto e na gestão de uma startup ou organização. Desde a capacidade de **persuadir** investidores (através de um **pitch**) a financiar os seus projetos, até à comunicação com colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes, a comunicação assume um papel essencial.

Para além disso, tal como refere Covey (2014) no livro "Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes" é igualmente importante manter uma **escuta ativa** durante as interações de modo a tornar a comunicação ainda mais clara, eficaz e eficiente.

## Flexibilidade

O processo de empreender é frequentemente desencadeado individualmente e sem capacidade financeira para contratar uma equipa que apoie a fase inicial do projeto. Isto significa que quem empreende tem de assumir **diferentes funções ao longo do dia**, como secretariado, contabilidade, informática, *design*, entre outras, que exigem uma elevada flexibilidade para qualquer pessoa.

Para além disso, ao início, é difícil encontrar uma fórmula perfeita de gestão do projeto empreendedor (Hayes, 2021). Mesmo com muita experiência e com objetivos bem definidos e planeados, é importante que a pessoa que empreende se mantenha flexível e realize ajustes pontuais ao longo do tempo, na procura por uma otimização do seu projeto.

## 3.2. Gestor versus Empreendedor

O perfil gestor e o perfil empreendedor são frequentemente confundidos, embora existam diferenças nas características de ambos.

A pessoa que empreende **cria algo a partir de uma ideia de negócio**, enquanto o gestor gere um **negócio já existente** (Surbhi, S., 2021).

A longo prazo, um empreendedor (com o crescimento da sua empresa) pode tornar-se um gestor, mas mesmo assim existem diferenças entre eles (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Diferenças entre o perfil empreendedor e o perfil gestor [adaptado de QS Study (2021)].

EMPREENDEDOR	Definição		GESTOR
	Aquele que inicia um projeto a partir de uma ideia de negócio	Aquele que gere um negócio já existente	
	Criatividade e Inovação		
	Alto	Baixo	
	Foco		
	Foco em iniciar e desenvolver uma ou mais ideias de negócio	Foco na gestão diária do negócio	
	Recompensa		
	Os lucros que obtém após todos os esforços	Salário mensal	
	Postura		
	Normalmente informal e casual	Normalmente formal	
Características			
Motivação, criatividade, autoconfiança, perseverança, flexibilidade, etc.	Conhecimentos sólidos em gestão		

### 3.3. Correlação com competências de futuro do World Economic Fórum (WEF)

☞ O relatório anual "[The Future of Jobs](#)" do Fórum Económico Mundial (2020) refere que **40% das competências consideradas fundamentais num trabalho a esta data irão alterar-se até 2025**. A razão desta alteração é justificada pelo avanço tecnológico e recessão pandémica que obrigará a uma requalificação até 2025, que promova a transição digital e a transição verde.

Uma das conclusões apontadas no relatório refere-se a um aumento da automatização de tarefas. As previsões indicam que o tempo gasto em trabalho feito por humanos e por máquinas será igual até 2025.

O relatório estima também o **desaparecimento de 85 milhões de empregos** provocados pela automatização do trabalho, paralelo à **criação de 95 milhões de empregos** resultantes da reorganização de trabalho entre máquinas, pessoas e algoritmos. Esta reorganização está diretamente relacionada com a dinâmica empreendedora, uma vez que esta origina novos negócios e consequentemente novos empregos qualificados.

Por sua vez, os empregos potenciam também a dinâmica empreendedora no sentido de dar resposta a novas necessidades.

No que se refere às competências de futuro, o relatório apresenta um ranking das 15 competências que as entidades empregadoras inquiridas consideram estar em franco crescimento até 2025. É de notar que muitas das competências apresentadas neste relatório, coincidem com as competências necessárias ao sucesso de quem empreende, independentemente do setor de atividade em que atua (tabela 3.2).

Os empreendedores devem procurar desenvolver continuamente as suas competências de modo a acompanhar as necessidades do mercado e identificar novas oportunidades.



Tabela 3.2. Correspondência das competências de futuro para 2025 (WEF, 2020) com as competências para empreender com sucesso.

#	Top 15 competências para 2025	Materialização e relevância da competência para quem empreende
1	<b>Pensamento analítico e inovador</b>	Capacidade de analisar contextos, identificando métodos e soluções inovadoras.
2	<b>Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem</b>	Capacidade de querer continuar a aprender, a identificar as necessidades e formas de aprendizagem, absorver e aplicar novos conhecimentos.
3	<b>Resolução de problemas complexos</b>	Capacidade de criar soluções claras, objetivas e diferentes dos métodos tradicionais com o intuito resolver problemas complexos.
4	<b>Pensamento crítico e analítico</b>	Esta habilidade aumenta a capacidade do(a) empreendedor(a) analisar, avaliar e posicionar-se de acordo com diferentes situações e contextos.
5	<b>Criatividade, originalidade e iniciativa</b>	São características que introduzem frequentemente os fatores diferenciadores no desenvolvimento de um projeto empreendedor, através da criação de um produto, serviço ou processo.
6	<b>Liderança e influência social</b>	Importantes no desenvolvimento de um projeto empreendedor, essencialmente no que diz respeito à comunicação com investidores, fornecedores, parceiros e colaboradores.
7	<b>Uso de tecnologia, monitorização e controlo</b>	Considerando que estamos a viver na era digital, é fundamental compreender e integrar o uso da tecnologia nos projetos, criando estratégias de monitorização e controlo de resultados.
8	<b>Design e programação tecnológica</b>	Considerando o crescente comércio digital (Freire, M.,2021), o design e programação tecnológica assumem destaque nas competências indispensáveis para um projeto empreendedor.
9	<b>Resiliência, tolerância ao stresse e flexibilidade</b>	Estas competências são determinantes para empreender com sucesso, uma vez que todo o percurso empreendedor é muito incerto e desafiante.

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>10</b> | <b>Raciocínio, resolução de problemas e ideação</b>     | Estas capacidades de utilizar métodos, de forma ordenada, para encontrar soluções inovadoras para problemas específicos é bastante relevante para quem empreende e se depara muitas vezes com desafios ao longo do percurso.  |
| <b>11</b> | <b>Pensamento analítico e inovador</b>                  | Capacidade de identificar e lidar com maior facilidade com as suas emoções e os seus sentimentos e, conseqüentemente, os de outros indivíduos. Esta é uma das competências pessoais mais importantes, mas também uma das mais difíceis de desenvolver. Quando trabalhada permite lidar com sucesso relativamente a constrangimentos pessoais e/ou profissionais que possam surgir na caminhada empreendedora. |
| <b>12</b> | <b>Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem</b> | Numa economia cada vez mais digital, a experiência do utilizador (User Experience) é bastante importante na otimização da experiência dos utilizadores na interação do com a empresa, seus serviços e seus produtos. Quem empreende deve preocupar-se com estas soluções desde início, no design do website ou aplicação.   |
| <b>13</b> | <b>Resolução de problemas complexos</b>                 | Quem empreende deve concentrar-se em antecipar, reconhecer e atender às necessidades dos seus clientes ou potenciais clientes.  |
| <b>14</b> | <b>Pensamento crítico e analítico</b>                   | Para empreender com sucesso, atingindo objetivos/metapas, é importante a identificação e análise de indicadores de desempenho chave (Key Performance Indicator - KPI), de modo a ser possível corrigir alguns desvios ou atrasos relativamente ao planeado.   |
| <b>15</b> | <b>Criatividade, originalidade e iniciativa</b>         | Importantes no desenvolvimento de um projeto, essencialmente no que diz respeito à comunicação com investidores, fornecedores, parceiros e colaboradores.   |

### Exemplo

 [Ricardo Teixeira](#) é um empreendedor e fundador de diversas empresas de sucesso em diversas áreas: investimentos, tecnologia e marketing digital. Mais recentemente fundou o [Bairrista](#), uma churrasqueira que une o tradicional à tecnologia e sustentabilidade. 

Contabilista de formação, a sua paixão pelo empreendedorismo e circunstâncias pessoais levou-o a desenvolver, e.g., competências tecnológicas desde cedo. Numa [entrevista](#) à SIC é possível identificar mais algumas das competências identificadas na tabela 3.2. 



## 4. COMO MELHORAR COMPETÊNCIAS

Muitas pessoas optam por não empreender por considerarem que não reúnem as competências necessárias e a dúvida sobre se as competências empreendedoras são natas ou inatas tem prevalecido. É verdade que as pessoas podem ter mais ou menos competências, mas também é possível desenvolvê-las e melhorá-las.

Neste capítulo apresentam-se algumas dicas para ajudar a melhorar essas competências.

Fotografia de [ThisisEngineering\\_RAEng](#) disponível em [Unsplash](#)

## 4.1. Compromisso e disciplina: Construção de hábitos

Um **hábito** é um **comportamento** que se **repete** com alguma **regularidade** e frequentemente ocorre de forma inconsciente, na medida em que não é necessário pensar para o realizar. Diariamente, as pessoas desenvolvem várias tarefas ou comportamentos de forma automática, sendo que 43% dos mesmos, são hábitos. (Wood, 2002)

Os hábitos indicam o **nível de eficácia** de uma pessoa, logo, se a maioria dos hábitos são negativos (e.g. não cumprir prazos, procrastinar), o sucesso é dificultado.

Ao longo da vida, é possível adquirir novos hábitos através da repetição contínua de comportamentos até que sejam realizados automaticamente.

Os hábitos antigos são **difíceis de quebrar** e os novos hábitos de formar porque os antigos estão intrinsecamente ligados a uma **recompensa**, ou seja, estímulo positivo. (Duhigg e Chamberlain, 2012).

As pessoas viciadas em chocolate sabem que

este, quando consumido em demasia, pode ser prejudicial para a saúde. Ainda assim, têm muita dificuldade em quebrar o hábito. A principal razão para isto acontecer, está relacionada com o estímulo positivo (recompensa), uma vez que este hábito provoca a libertação de endorfinas (hormonas da felicidade).

Segundo Duhigg e Chamberlain (2014) do livro "O poder do Hábito", o **truque para mudar hábitos** é identificar o mesmo **gatilho** (e.g., stress) e a mesma **recompensa** (e.g., sensação de felicidade e bem-estar), mas mudar a rotina, ou seja, o comportamento (e.g., o ato de comer chocolate pela corrida).

No entanto, destaca-se que são poucos os que são bem-sucedidos na mudança de hábitos, uma vez que é necessário (sobretudo em situações de stress) manter o foco na recompensa, força de vontade e a crença que a mudança é possível.

Nesse sentido, conhecer o funcionamento do **ciclo do hábito** facilita a **capacidade de controlá-los**. (Figura 4.1.)



### 1. GATILHO

O Gatilho impulsiona o cérebro a entrar em modo automático e qual o hábito a usar.

### 2. ROTINA

Um comportamento físico, mental ou emocional que acontece após o gatilho ser acionado.

### 3. RECOMPENSA

Estímulo positivo que informa o cérebro que a rotina funciona e deve repeti-la.

Figura 4.1. Ciclo do hábito [adaptada de Duhigg (2012)].

Por seu turno, Covey (2014) sugere um modelo para auxiliar a mudar velhos hábitos e introduzir novos hábitos. Segundo o autor, é importante que, se comece a **olhar de dentro para fora**, ou seja, se aprenda a fazer uma autoavaliação, para determinar os aspetos que podem ser controlados e os que não podem, com o objetivo de alcançar a autoconsciência. As pessoas eficazes concentram-se naquilo que podem modificar/controlar, i.e., não se deixam afetar por fontes externas.

Após a fase do autoconhecimento, o passo seguinte é **vislumbrar e escrever a missão pessoal**, onde devem ser incluídos os **princípios** e **objetivos** que se pretende atingir. Essa missão servirá como guia na tomada de decisão.

O autor sugere que se estabeleçam prioridades, recorrendo a uma matriz do tempo (Tabela 4.1):

Tabela 4.1. Matriz de Gestão de Tempo de Covey [adaptado de Covey (2014)].

<b>URGENTE</b>	<b>Importante</b>		<b>NÃO URGENTE</b>
	<b>Quadrante 1</b>	<b>Quadrante 2</b>	
	Atividades urgentes e importantes	Atividades não-urgentes e importantes	
	<b>"Fazer"</b> (e.g., Problemas urgentes, projetos com data marcada)	<b>"Tempo de qualidade"</b> (e.g., Identificação de oportunidades, planeamento, desenvolvimento de relacionamentos)	
<b>Não importante</b>			
	<b>Quadrante 3</b>	<b>Quadrante 4</b>	
	Atividades urgentes e não importantes	Atividades não urgentes e não importantes	
	<b>"Delegar"</b> (e.g., Interrupções, telefonemas, relatórios, etc.)	<b>"Desperdício de tempo"</b> (e.g., Detalhes, pequenas tarefas, telefonemas inúteis)	

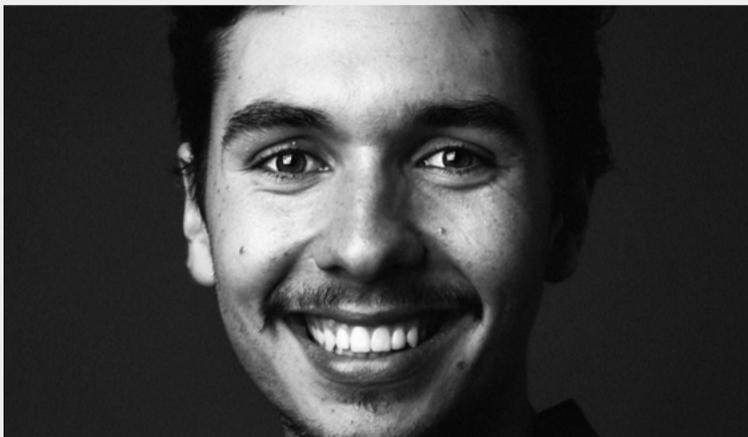
Algumas pessoas dedicam 90% do seu tempo ao quadrante 1 e 10% ao quadrante 4 da matriz de gestão de tempo. Ou seja, vivem a sua vida em constante stress. Quando na verdade se deveriam dedicar ao quadrante 2, i. e., dedicar a maior parte do tempo a planear e executar as prioridades mais importantes (Covey, 2014). Acrescenta-se ainda que é necessário aprender a dizer "não" a todas as atividades não importantes e que vão desfocar o indivíduo da sua missão pessoal, bem como aprender a delegar.

De modo a manter ou aumentar o desempenho, quem empreende deve focar-se no que verdadeiramente importa e sempre que possível delegar todas as atividades não importantes de modo a aumentar o tempo útil disponível (Elrod et al., 2016).

Tal como as pessoas têm hábitos, as organizações também os possuem e a forma como se comportam é semelhante.

A implementação de hábitos numa organização que se está a construir é muito importante pois fará parte da **cultura organizacional** da mesma. É essa cultura que irá definir o perfil da equipa e de quem irá colaborar com ela (e.g., fornecedores, parceiros, etc.).

A **implementação consciente de novos hábitos** pode aumentar a **produtividade** e, conseqüentemente, a melhoria das competências empreendedoras. Por exemplo, o hábito de leitura diária é um bom princípio para aquisição e/ou melhoria de competências ou conhecimento.



### Exemplo

[Fred Canto e Castro](#), fundador da [Sonder People](#) e da [Seekers Club](#), realiza todas as manhãs uma sequência de exercícios físicos para garantir que mantém a sua performance e bem-estar ao longo do dia.

Fotografia de [Sonder People](#)



Nesse sentido, é importante manter o compromisso e disciplina na repetição das ações a que nos propomos para que os hábitos se estabeleçam.

### Sugestão de app



[SnapHabit](#)

Registrar hábitos individuais ou em grupo e acompanhar a sua evolução.



## 4.2. Conhecimento: Continuar a aprender

Ao longo da vida as pessoas são confrontadas com mudanças que as obrigam a fazer adaptações, inclusive, na infância. Esta fase é caracterizada por uma época de bastantes mudanças (essencialmente motoras e neurológicas) essenciais para o crescimento e que permitem aprendizagens que fornecem competências essenciais para a vida.

Tal como na infância, o crescimento (no caso de quem empreende, crescimento intelectual), só é possível com a **aquisição de conhecimento e aprendizagem**. Estes impulsionam a **mudança que, por sua vez, também impulsiona a aprendizagem**. Logo, a mudança e aprendizagem estão interligadas. Assim, qualquer pessoa deve procurar **investir continuamente no seu desenvolvimento profissional e pessoal (crescimento)**, porque a decisão de não aprendizagem poderá gerar, a longo prazo, estagnação.

Para quem empreende, **esta aquisição contínua de conhecimento** tem como objetivo **melhorar ou adquirir novas competências** para responder adequadamente às necessidades do projeto na medida em que estas vão surgindo, mas também captar **oportunidades** que possam emergir fruto dessa aprendizagem. Como exemplo, na apresentação de um projeto, o objetivo é captar investidores (oportunidades) mas também receber *feedback* para implementar melhorias ao projeto.

Todo o **ato de empreender** está relacionado com o **processo de aprendizagem**, uma vez que se tende a construir e a reconstruir o projeto, respetivamente quando se aplicam os conhecimentos adquiridos e na aquisição de novos.

Estes conhecimentos, podem ser aprendidos através de **aprendizagem formal** e informal. A aprendizagem formal poderá ser adquirida através de programas de formação em universidades, centros de formação, programas e-learning. Este tipo de aprendizagem é caracterizada pelo

acesso a algum tipo de certificação e normalmente é bastante estruturada e padronizada para todos os que queiram aprender.

Por outro lado, a **aprendizagem informal** também poderá constituir um importante recurso na melhoria das competências empreendedoras, nomeadamente, através de experiências, conferências, webinars, podcasts, comunidades online, mentoria, etc. (Enterpriseleague, 2019). Este tipo de aprendizagem apresenta as seguintes vantagens: aprendizagem mais focada e impulsionada pelo formando; valorização da autonomia e controlo do formando; caracteristicamente mais divertido e leve; aprendizagem acontece ao ritmo do formando e com base nos seus interesses; inexistência de pressão para realização de provas e testes.

Em 2021, a Forbes apresentou uma lista de 10 podcasts sobre empreendedorismo mais recomendados (Morley, 2021).

### 10 PODCASTS SOBRE EMPREENDEDORISMO

1. The Tim Ferriss Show
2. How I Built This with Guy Raz
3. Startup Stories - Mixergy
4. StartUp
5. Entrepreneurs on Fire
6. Masters of Scale
7. This Week in Startups
8. The GaryVee Audio Experience
9. Smart Passive Income
10. HBR IdeaCast

Fonte: Forbes



Nas organizações, o conhecimento assume particular relevância, nomeadamente para melhorar processos e sistemas internos, desenvolvimento da cultura organizacional e criação de vantagem competitiva. Este conhecimento pode ser encontrado no círculo da própria organização, através de:

- **Análise de mercado**

Trata-se de um estudo aprofundado de informações e dados do mercado em que a organização atua, e de que forma isso poderá causar impacto positivo ou negativo. Para a pessoa que empreende, este conhecimento permite identificar o seu público-alvo, concorrência e expectativas macroeconómicas.

- **Experiência dos seus recursos humanos**

Os recursos humanos de uma organização possuem frequentemente as competências e experiências relevantes para a organização. Nesse sentido, a pessoa que empreende ou gere deve aproveitar para absorver algum desse conhecimento e promover formas de difusão e partilha do mesmo com a restante equipa.

Kawasaki (2011) sugere que ao selecionar e recrutar a equipa, quem empreende deve apostar na **diversidade de recursos humanos** (idades, escolaridade, histórias de vida, etc.) uma vez que adicionam riqueza e diferentes pontos de vista à organização.

- **Conhecimento do cliente**

Conhecer as necessidades do cliente e comunicar ativamente com ele poderá representar uma boa fonte de aquisição de conhecimento, nomeadamente, no desenvolvimento de novos produtos, processo ou serviços.

- **Conteúdos técnicos, cursos e concursos**

Ao longo do ano, várias entidades ligadas ao empreendedorismo disponibilizam diversas oportunidades de aquisição de conhecimento e melhoria de competências.

### Exemplo

O IAPMEI, disponibiliza um conjunto de [programas e conteúdos](#) (IAPMEI, 2021b) para apoiar o empreendedorismo ou quem tem aspirações de empreender. Outro exemplo, é a [Rede de Incubadoras e Aceleradoras](#) (RNI, 2021) que também promove conteúdos e iniciativas de diversos intervenientes do ecossistema empreendedor nacional.

Várias universidades (e.g. MIT e universidade de Stanford) disponibilizam um conjunto de cursos online, onde é possível aceder aos conteúdos das aulas em formato "Open Access".

Atualmente, o acesso à internet permite assistir a apresentações, vídeos, ted talks, cursos Coursera, entre outros, permitindo adquirir e aprofundar competências como autodidata.



## 4.3. Rede de contactos

A **rede de contactos** é mais do que uma lista de contactos de pessoas ou organizações, e é importantíssima não só ao nível organizacional, mas também individual. Uma rede de contactos resulta da capacidade de **estabelecer conexão** com as pessoas que podem contribuir para a melhoria do projeto, quer seja através de um conselho, partilha de contactos, conhecimento, ou qualquer informação relevante, e que **potencia a criação de novas oportunidades de negócio**.

Tal como o processo de aquisição de conhecimento e melhoria de competências, a rede de contactos **não é estanque**. Quanto **mais antiga** é a ligação, **maior a qualidade** e a **confiança** na relação, pelo que a construção de relações deve ser contínua.

Paralelamente, esta construção de relações origina ou desenvolve **competências não técnicas**, como as apresentadas na Figura 4.2, que são fundamentais, por complementarem as competências técnicas, que frequentemente, o empreendedor já possui.



Figura 4.2. Algumas das competências que podem ser desenvolvidas numa rede de contactos.

A rede de contactos poderá possibilitar igualmente o desenvolvimento de competências técnicas, quando é composta por especialistas do sector em que se enquadra o projeto empreendedor, ou de outras áreas relevantes, dado que se constitui como um importante recurso de partilha de conhecimentos técnicos.

Alguns empreendedores, sobretudo, os de primeira "viagem", têm dificuldade em construir a sua rede de contactos, o que é mais fácil de ultrapassar com recurso às ferramentas digitais, nomeadamente através de:

- **Meios de comunicação digital**

Com a transformação digital, o acesso facilitado a tecnologias de comunicação permite o estabelecimento de uma rede de contactos, com as pessoas que se considera relevante para a organização (e.g. futuros parceiros, fornecedores, clientes ou mentores), e de forma simplificada pode ser dinamizada através de e-mail, redes sociais (e.g. LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram), telefone e plataformas digitais de comunicação (e.g. Zoom, Google Meet, Teams, Webex e Skype);

- **Feiras, conferências e eventos**

Este tipo de iniciativas tem como principal objetivo gerar ou ampliar a rede de contactos, nomeadamente, com potenciais investidores ou especialistas do setor. Para além destes eventos facilitarem o contacto com pessoas relevantes para o projeto empreendedor, possibilitam aos empreendedores adquirir novas competências, conhecer as tendências do sector, identificar oportunidades e inspiração através de experiências e conselhos de outros.

Uma das formas de ter conhecimento das iniciativas que estão a ser desenvolvidas é recorrer aos sites de entidades (e.g. câmaras municipais, rede nacional de incubadoras e aceleradoras, centros de empreendedorismo, plataformas de bilhetes para eventos) ou grupos online de pessoas da área.

Adicionalmente, a participação neste tipo de **iniciativas e plataformas**, permite aos empreendedores **conhecer pessoas que trabalham na mesma área** ou que já passaram pela fase em que se encontram, o que poderá ajudá-los a impulsionar os seus projetos. Por outro lado, à medida que quem empreende vai tendo mais e melhores contactos, ganha confiança e motivação para comunicar e aumenta as possibilidades de encontrar **oportunidades únicas** e de se tornar uma **referência** na sua área.

### Exemplo



A [Made of Lisboa](#) é uma plataforma que agrega toda a informação sobre o ecossistema empreendedor da cidade de Lisboa, com uma secção dedicada a notícias, eventos e iniciativas de empreendedorismo que irão decorrer na capital. Através do site é também possível conhecer e entrar em contacto com algumas das incubadoras, startups e respetivos fundadores que fazem parte desta comunidade online.

Na região do Porto, a iniciativa [ScaleUp Porto](#) procura promover o ecossistema de inovação e empreendedorismo da cidade. Neste site é possível consultar eventos, atividades e a localização das startups e scaleups do porto.

Na região da Beira Baixa e Alentejo, o site do projeto [Get in Business](#) permite conhecer alguns dos intervenientes deste ecossistema, assim como eventos e tendências de negócio.

## 4.4. Dedicar tempo à saúde física e mental

Covey (2014), Duhigg (2012) e Elrod (2016) fazem referência ao facto de uma **pessoa bem-sucedida** dedicar algum do seu tempo a **cuidar da sua saúde física e mental** e de como isso é importante para a sua **produtividade e eficiência** no trabalho.

Os empreendedores, principalmente, os que estão a iniciar um projeto, tendem a estar tão absorvidos pela paixão e dedicação ao mesmo que se esquecem do resto. No entanto, são várias as histórias de empreendedores que entram em **rutura física e psicológica** (*burn out*) porque não dedicaram tempo a cuidar de si.

Covey (2014), no livro "*Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes*" apresenta dimensões às quais se deve dedicar algum tempo, nomeadamente, a espiritual, a mental, a física e a social (Figura 4.3.). Só com um corpo e mente saudáveis, quem empreende conseguirá melhorar as suas competências e, conseqüentemente, potenciar o seu sucesso.



Figura 4.3. Dimensões da renovação de Covey [adaptado de Covey (2014)].

Na figura 4.4. sugere-se uma receita para "energizar" e estimular o espírito empreendedor, onde são sugeridas atividades para manter *Mens sana in corpore sano* ("uma mente sã num corpo são").

<p><b>EXERCÍCIO FÍSICO</b> <b>75 a 300 minutos semanais</b></p> <p>A WHO (extenso) recomenda que pessoas adultas pratiquem entre 75 a 300 minutos de atividade física semana, desde que não haja contraindicação médica (WHO, 2020).</p>		<p><b>CONTACTOS</b> <b>Procurar manter as interações sociais ativas diariamente</b></p> <p>As pessoas devem manter os contactos com outras pessoas, mas também procurar partilhar seus contactos, e.g., com o intuito de ajudar alguém. Os seres humanos são seres sociais, por isso, é importantíssimo dedicar algum tempo no contacto com outras pessoas.</p>	
<p><b>MEDITAÇÃO</b> <b>Diária</b></p> <p>Dedicar alguns minutos diários para estar em silêncio e tentar "acalmar" os pensamentos (Elrod, 2012). Concentrar a atenção na respiração é uma boa opção.</p>		<p><b>ALIMENTAÇÃO</b> <b>Dieta variada, equilibrada e completa</b></p> <p>Especialistas recomendam uma mudança nos hábitos alimentares, sugerindo uma diminuição no consumo de carne vermelha e açúcar e um aumento do consumo de frutos secos, legumes e frutas (DN, 2019).</p>	
<p><b>ESCREVER</b> <b>30 minutos diários</b></p> <p>Planificar as tarefas diárias a realizar para que seja possível avaliar o progresso. É ainda recomendável que a pessoa registre alguns dos seus pensamentos (Elrod, 2012)</p>			
<p><b>RESULTADO</b></p> <p>A pessoa, ao seguir as sugestões, irá caminhar para melhoria da qualidade de vida, maior disciplina e foco (Elrod, 2012), por consequência, uma maior capacidade para enfrentar os desafios de empreender.</p>			

Figura 4.4. Receita para "energizar" e estimular o espírito empreendedor.

## 4.5. Potenciar a sorte

**“[Para aumentar a sua sorte] Você precisa de correr alguns riscos e sair da sua zona de conforto. Em segundo lugar, precisa de mostrar apreciação. E em terceiro, você precisa de alterar a sua relação com as ideias”**



**Tina Seelig**

Tina Seelig é professora e presidente do Centro de Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Stanford e uma apaixonada por inovação e empreendedorismo.

Numa Ted Talk (2018), que convidamos a [assistir](#), a Professora Tina explica como potenciar a sorte através de três simples passos:

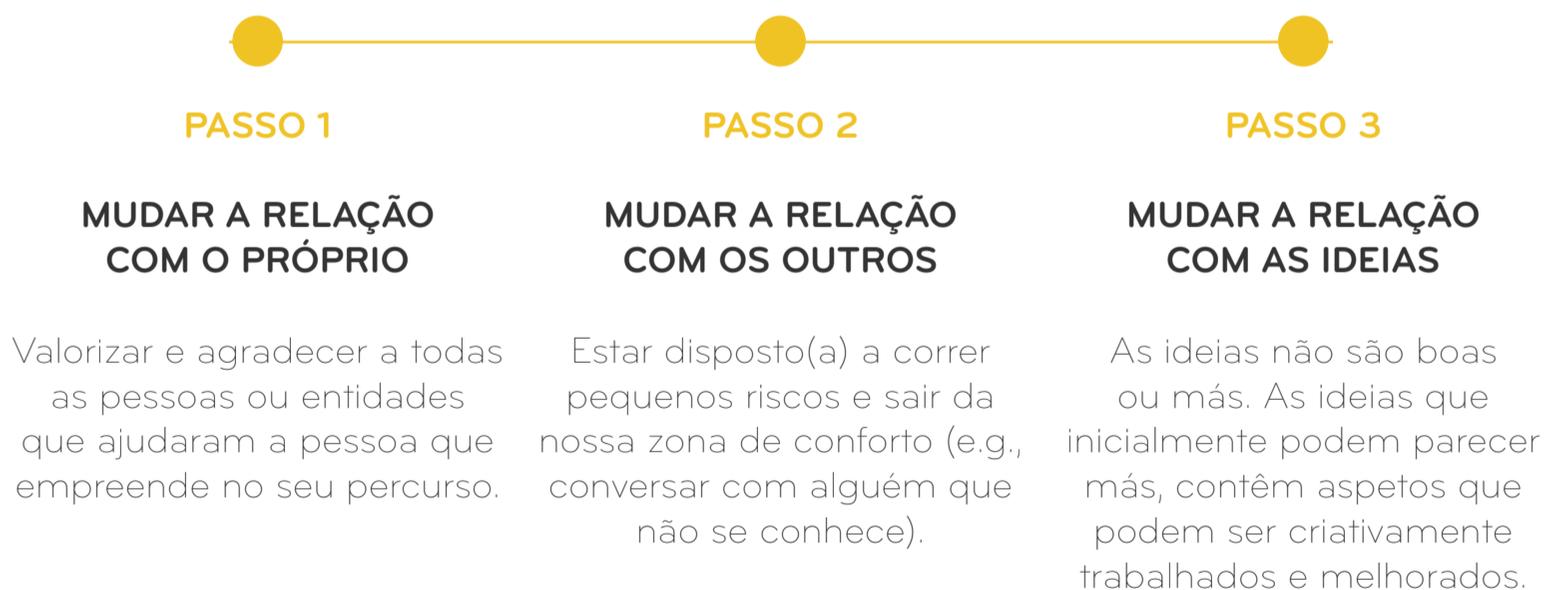


Figura 4.5. Passos para potenciar a sorte.



## 5. COMPREENDER O PROCESSO EMPREENDEDOR

A fórmula exata para o sucesso de quem empreende não é conhecida. No entanto, existe um processo empreendedor comum ao surgimento de novos projetos. Neste capítulo, serão abordadas as diferentes fases deste processo, dando especial destaque ao modelo eUrope que explica que o processo nem sempre é linear.

Fotografia de [Magnet.me](#) disponível em [Unsplash](#)

## 5.1. Processo empreendedor: Da ideia ao projeto

O processo empreendedor é composto por um conjunto de fases que descrevem todas as atividades e ações envolvidas na **deteção e avaliação de oportunidades e necessidades** para o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores.

Por exemplo, à semelhança de outros centros inovação e empreendedorismo com dispersão geográfica nacional e internacional, o Audax-ISCTE tem a sua metodologia de capacitação assente nas fases fundamentais do processo empreendedor (Figura 5.1.).

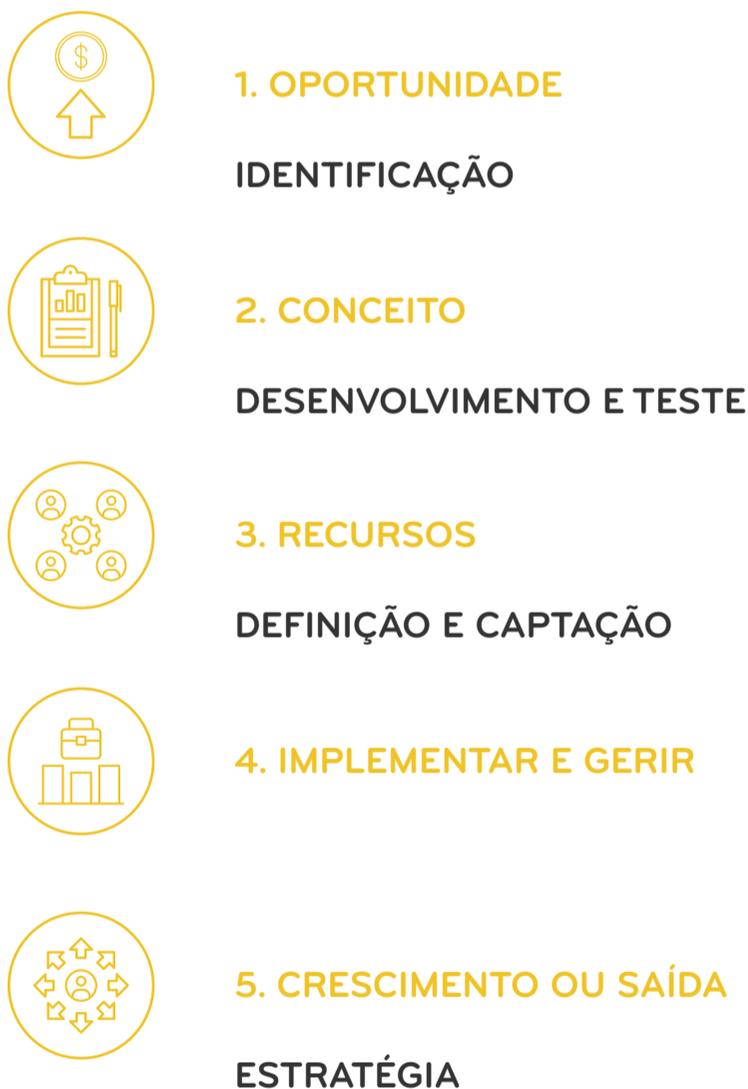


Figura 5.1. Fases do processo empreendedor.

## 5.1.1. Identificar a Oportunidade/ Necessidade



As **oportunidades** estão presentes em qualquer área e sector de atividade, não obstante a crença de que as mesmas dependem da identificação de uma ideia original e revolucionária. Na verdade, o que se tem verificado é uma maioria de empreendedores de sucesso que **criaram um produto ou serviço inovador, através da transformação de uma ideia existente**, ao acrescentar melhorias incrementais.

Sarkar (2014) refere que não existe uma **fórmula standard para identificar oportunidades**, ainda que sejam reconhecidas as suas fontes:

- Clientes/Mercados;
- Associações empresariais;
- Recursos humanos, fornecedores e canais de distribuição;
- Formação: Escolar, Académica, Concursos de ideias, Programas de mentoria;
- Experiência pessoal.

▶ O **SCAMPER** é frequentemente utilizado nesta fase. Trata-se de uma técnica que auxilia o processo de geração de ideias, nomeadamente, incentivando o empreendedor a melhorar ideias já existentes.

Não obstante, mesmo quando se identifica uma potencial oportunidade, existem algumas variáveis que devem ser validadas por quem pretende avançar com um projeto empreendedor (Figura 5.2.):



Figura 5.2. Aspectos a analisar na identificação de uma oportunidade.

Após a análise e necessárias adaptações à oportunidade/necessidade identificada, a pessoa que deseja empreender tem condições para avançar para a fase seguinte do processo empreendedor.

## 5.1.2. Desenvolver e testar o conceito de negócio



Nesta fase, é importante definir os seguintes aspetos do projeto:

### 1. O quê?

É definida a **Proposta de valor**, ou seja, que **benefícios serão entregues ao público-alvo**, e razão pela qual o produto e/ou serviço é único. Esta entrega de valor deverá ser explicada através de uma ideia clara, concisa e transparente.

Além desta relevância para o público-alvo, há uma reflexão imprescindível nesta fase: **Que impacto terá o produto ou serviço na sociedade e ambiente?**

Na definição da proposta de valor, deverão ser considerados todos os resultados gerados direta ou indiretamente na comunidade e meio ambiente, desde a conceção do produto ou serviço até à sua entrega ao cliente, ao longo de toda a cadeia de valor. **Devem ser valorizados os benefícios gerados e mitigados (ou mesmo eliminados) os impactos negativos no meio ambiente e na sociedade.**

### 2. Para quem?

Paralelamente à definição da proposta de valor, deve ser definido claramente quem será o **público-alvo**. Esta fase passa por três passos:

- **Segmentação de mercado:** Definir nichos de clientes, ou seja, para que parte de mercado o projeto se irá direccionar. É importante definir o perfil de clientes, onde eles estão, como estão agrupados e qual sua necessidade comum.
- **Canais:** Definir qual o caminho através do qual a organização interage com o público-alvo (canais de comunicação, distribuição e vendas).
- **Relacionamento:** definir como se irá conquistar e manter um bom relacionamento com o público-alvo. Esta será a forma de fidelizar o cliente, e mantê-lo envolvido com o projeto e/ou organização.

#### Exemplo Tesla

- Veículos elétricos de alto desempenho, com rápido carregamento;
- Estações gratuitas de carregamento.

#### Exemplo Tesla

- Consumidores com elevado poder de compra e com preocupações ambientais;
- Vendas e distribuição direta ao consumidor;
- Marca com elevado valor emocional para o consumidor devido à dedicação à causa de salvar o planeta, veículos de elevada qualidade e atendimento pessoal ao cliente).

### 3. Como?

Após a definição do valor a entregar ao público-alvo identificado, é o momento de delinear como será operacionalizado o negócio, nomeadamente através de:

- **Recursos-chave:** Identificar os recursos necessários e captá-los (ver 5.1.3)
- **Atividades-chave:** Reconhecer as atividades imprescindíveis para garantir a entrega da proposta de valor ao cliente, que são específicas para cada negócio (e.g., para a Microsoft uma das atividades-chave é o desenvolvimento de software, enquanto que para a Dell, uma das atividades-chave será a precisa gestão da cadeia de valor).
- **Parcerias:** Identificar todas as parcerias relevantes para a entrega de valor ao cliente, através de alianças para otimizar o modelo de negócio, reduzir riscos ou adquirir recursos (e.g., no caso da Netflix, se não forem estabelecidas parcerias com fornecedores de serviços de internet como a Vodafone, a Meo, a Nos, etc., não será possível entregar o serviço ao cliente).

### 4. Por quanto?

Todas as componentes do negócio/projeto mencionadas anteriormente terão um valor associado, que poderá representar um custo ou uma receita. Será no balanço entre as receitas e os custos, que a organização/projeto encontrará a sua sustentabilidade. E por isso é imprescindível identificar:

- **Receitas:** Representam o valor que cada segmento de cliente estará disposto a pagar pelo produto e/ou serviço entregue.
- **Custos:** Representam todos os custos associados ao desenvolvimento do modelo de negócio.

#### Exemplo Tesla

- Tecnologia de ponta, fábricas, rede de carregadores;
- Desenvolvimento de software; design e produção de carros;
- Parceiros tecnológicos (Toyota, Mercedes e Panasonic).

#### Exemplo Tesla

- Venda de carros, mas carregamento gratuito;
- Custos com design, desenvolvimento e produção de carros; produção e manutenção dos carregadores, marketing.

Existem diversos modelos que podem ser seguidos para estruturar o modelo de negócio, de que é exemplo o **Business Model Canvas**, uma ferramenta útil, uma vez que ajuda o empreendedor a **estruturar** e **visualizar** o seu negócio, através do preenchimento de nove quadrantes. Existem vários formatos deste instrumento disponíveis na internet (para imprimir ou preencher online gratuitamente). Sugestão de [Business Model Canvas online](#) (Strategyzer, 2021):

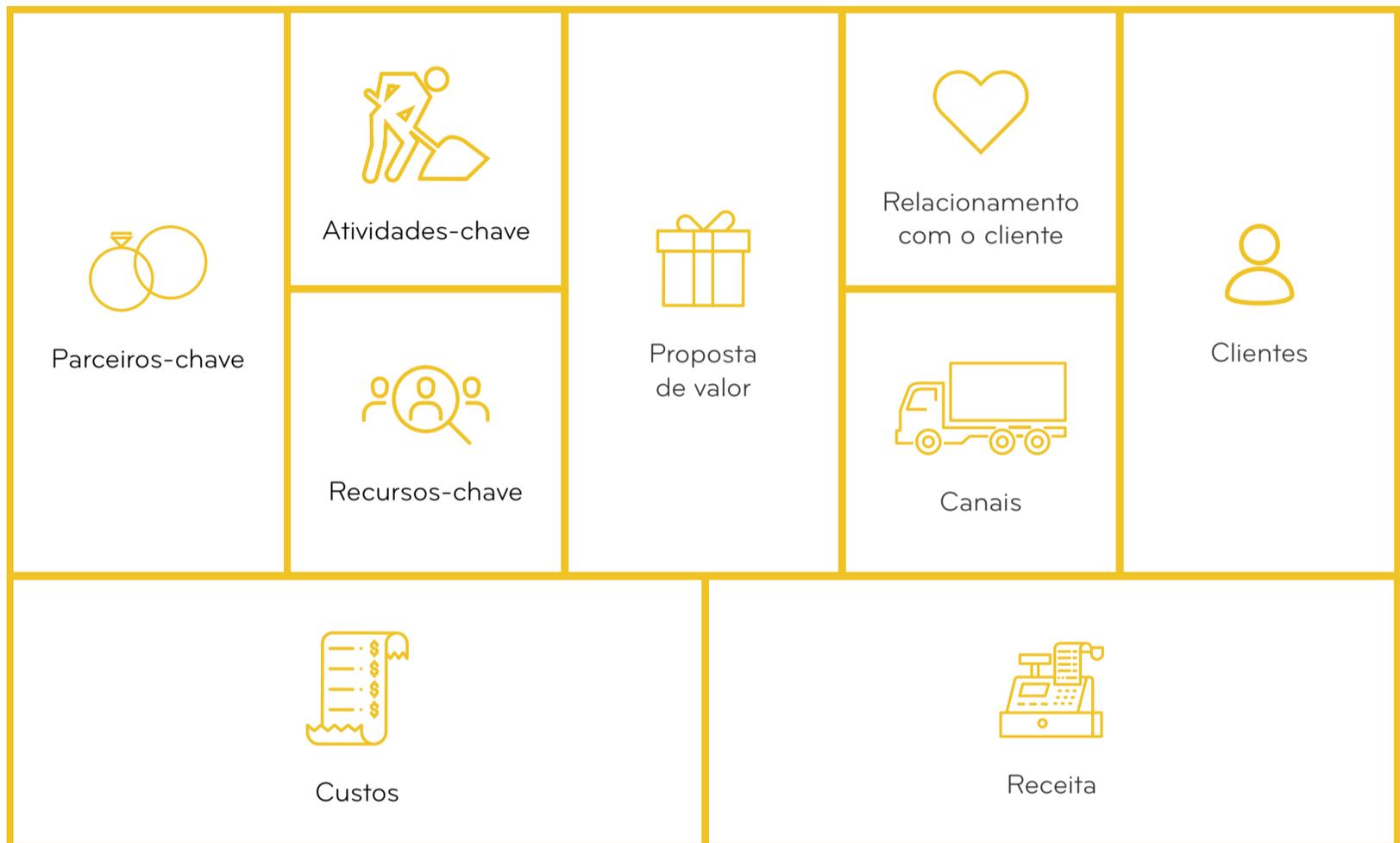


Figura 5.3. Business Model Canvas.

Após o desenvolvimento do conceito é fundamental realizar **testes de conceito a nível técnico e de mercado**, com o intuito de identificar e corrigir eventuais erros e reduzir as possibilidades do produto ou serviço não ser aceite pelo público-alvo. A exploração da sua viabilidade nesta fase permite às organizações reduzir custos, uma vez que evita o desenvolvimento de um conceito com “defeito” que mais tarde teria que ser corrigido ou otimizado (Qualtrics, 2021).

Esta fase termina com a elaboração do **plano de negócios**. Este plano descreve detalhadamente o negócio e a forma como está organizado, independentemente da sua dimensão ou área de atuação. O plano de negócios tem como objetivo manter o empreendedor focado no trabalho, mas pode tornar-se essencial para captar a atenção de potenciais investidores.

**Sugestão**

[Guia explicativo do IAPMEI: Como elaborar um plano de negócios](#) (IAPMEI & StartUp Portugal, 2016)

 **IAPMEI** 

### 5.1.3. Definir e Captar recursos



A criação da própria organização requer diversos recursos, alguns adquiridos através da formação ou experiência de vida (Sarkar, 2014) e outros como:

- **Recursos materiais e intelectuais**

Todas as organizações possuem recursos físicos e não físicos, i.e., ativos que podem ser vistos e tocados (e.g. matérias-primas, equipamentos, instalações) e ativos que não podem ser vistos nem sentidos (e.g. programas, marcas, patentes, licenças).

Os recursos intelectuais têm vindo a ganhar cada mais relevância na atual era tecnológica, uma vez que permitem, e.g., salvaguardar as ideias das pessoas que empreendem. É importante que quem empreende procure proteger produtos, processos e serviços inovadores que está a desenvolver para que outras organizações não os reproduzam e vendam. Essa proteção é possível através do registo de [marcas](#), [patentes](#) e [direitos de autor](#).



- **Recursos humanos**

Numa fase inicial, quem empreende opta por não contratar recursos humanos, com o objetivo de reduzir custos, recorrendo frequentemente à aquisição de competências através da capacitação ou experiência de vida (Sarkar, 2014). No entanto, esta estratégia pode não ser vantajosa, dado que exige muito tempo e energia que precisam ser também canalizados para outras dimensões de desenvolvimento do projeto.

Dependendo da dimensão da organização ou das atividades a realizar, a pessoa que empreende poderá sentir a necessidade de contratar recursos humanos para que se possa dedicar a outras funções. É importante recrutar recursos humanos de qualidade, com competências para as funções que vão desempenhar e que estejam alinhados com os valores da organização.

A decisão de contratar recursos humanos internos (alguém que faça parte da empresa) ou externos (organização ou pessoa que não tem vínculo direto à empresa) deve ter em consideração as competências necessárias para a função, o tempo necessário para **realizar as funções (permanentes, ou temporárias) e o custo que representa para empresa, uma vez que consoante estas variáveis pode compensar mais a contratação de um recurso interno ou de um externo.**

- **Recursos Financeiros**

Quem empreende deve começar por determinar quais os recursos que possui e os que necessita. É importante avaliar corretamente o montante e diversidade de recursos necessários, sem os subestimar ou sobrevalorizar.

Na fase inicial do projeto empreendedor, é frequente optar-se por recorrer a poupanças ou a ajudas financeiras de amigos e família para, e.g., desenvolver e amadurecer a sua ideia de negócio. No entanto, à medida que o projeto vai ganhando dimensão ou necessita de investimento mais elevado, é importante ponderar outras fontes de financiamento, e.g. créditos bancários, capitais de risco, apoios do estado, etc.

### **Exemplo**

A experiência do Miguel Pina Martins, fundador da Science4you, retrata a importância de saber fazer uma correta seleção dos recursos a utilizar. Quando a Science4you recebeu a primeira encomenda, o Miguel decidiu entregá-la pessoalmente.

Após fazer as entregas e contabilizar os custos de combustível, portagens, refeições, desgaste do carro, tempo que demorou, pensou "Isto não vai dar dinheiro nenhum!". Ao fazer uma pesquisa do custo de entrega de uma encomenda, por transportadora, de Lisboa para o Porto, percebeu que seriam apenas necessários 5 euros!



Através dessa experiência compreendeu que tinha de dedicar algum tempo a definir e captar recursos certos para ser possível não só reduzir custos, mas também aumentar a sua disponibilidade para se dedicar a outros aspetos do negócio.

## 5.1.4. Implementar e gerir



Esta fase pode parecer a mais simples do processo, sobretudo para quem se preocupa em planear todas as suas atividades e ações. No entanto, tal como as anteriores, está repleta de desafios e aprendizagens.

As organizações, sobretudo numa fase inicial, devem procurar focar-se na **aquisição e retenção de clientes**, uma vez que representam valor para o negócio. Por outro lado, se estes estiverem satisfeitos serão um importante veículo de promoção da organização junto de novos clientes (marketing 'boca-a-boca').

Embora existam diversas **técnicas de identificação de novos clientes** (e.g. demonstrações de pilotos ou apresentações a possíveis clientes, criar conteúdo nas redes sociais, etc.), a pessoa que empreende deve ser criativa e identificar ações que gerem efetivamente **resultados** para o negócio e não apenas as mais populares, porque corre risco de não alcançar o objetivo esperado e até perder dinheiro (Forbes, 2021).

A otimização e constante melhoria de processos é algo que também não deve ser descurado nesta fase, bem como uma correta gestão dos recursos humanos.

Quem empreende, ao iniciar a implementação do que definiu, começa a enfrentar problemas (e.g. a insatisfação do cliente, um concorrente que surge, a demissão de um colaborador, um equipamento que se avaria) que obrigam a ajustar o inicialmente planeado. O importante é que o empreendedor compreenda que **problemas vão sempre existir**, mas existem quase sempre **soluções ou formas de os mitigar**.

## 5.1.5. Estratégia de crescimento e saída



À medida que o negócio vai progredindo, os empreendedores devem ir definindo **estratégias** que permitam aumentar as potencialidades da organização e conhecer as suas limitações.

Existem vários tipos de estratégias, das quais destacam-se:

- **Estratégias de crescimento**

Como a designação sugere potencia o crescimento da organização como, e.g., internacionalização, diversificação ou especialização e alianças estratégicas (Joint Ventures).

- **Estratégias de saída**

São materializadas através de um plano estratégico a longo prazo que defina a transição de propriedade da empresa e como o empreendedor ou investidores irão recuperar o valor investido (caso o negócio tenha sucesso) ou limitar as perdas (no caso do negócio não estar a prosperar). Uma boa definição da estratégia de saída de um negócio pode implicar uma saída tranquila para o empreendedor ou, caso contrário, pode tornar o processo mais desafiante. Alguns exemplos de estratégia de saída são: oferta pública de venda; fusão/aquisição; venda a um parceiro; *franchising*; sucessão familiar.

### Exemplo

O fundador do Forall Phones e da Relive disse numa entrevista ao programa "Cristina Comvida":

"Foram 5 anos a vender telemóveis usados [...]. Sinto que a empresa cumpriu o seu propósito e que o *timing* para vender era agora, porque outras (grandes) marcas estavam já a investir nesta área. [...] Agora estou focado na Relive que é uma imobiliária digital. O que nós fazemos é comprar, vender e arrendar casas. Aos 16 (anos) eu queria comprar um Iphone e, por isso, arranjei forma e criei a minha empresa. Agora quero comprar uma casa!".

(TVI Player, 2021)

DeTienne (2010) destaca a importância de se definir uma estratégia de saída numa fase inicial de criação do negócio, uma vez que a tomada de decisão nesta fase será mais ponderada do que posteriormente, quando já se estabeleceu um forte vínculo emocional com a organização.

Como conclusão, não existe uma fórmula única para o processo empreendedor. Para Sarkar (2014) o **processo empreendedor**, que designou como eUrope, **não é linear**, pois algumas fases estão ativas em simultâneo. O autor acrescenta também como novo elemento: o **espírito empreendedor**, i.e., se o empreendedor não estiver determinado, dificilmente vai conseguir gerir e liderar com sucesso uma organização.

Outra metodologia muito utilizada por **empreendedores** e **empresários** que procuram reduzir os ciclos de desenvolvimento de negócio, produto, processo ou serviço é a *Lean Startup*, desenvolvida por Ries (2011).

Este processo procura avaliar se um negócio, produto, processo ou serviço é viável através da materialização de ideias num produto viável mínimo (*Minimum Viable Product* – MVP), que posteriormente é partilhado com possíveis clientes com o intuito de obter *feedback*, recolher dados e aprender com os resultados obtidos para continuar a melhorar o MVP ou avançar para uma nova ideia.

## 5.2. Barreiras ao processo empreendedor

Durante o processo empreendedor, o promotor pode enfrentar diversas dificuldades, sendo as mais comuns relacionadas com a legislação, o capital humano, a escassez de oportunidades, a dificuldade de acesso a recursos financeiros, a falta de conhecimentos técnicos e o medo de mudar (Figura 5.4.)



Figura 5.4. Exemplos de barreiras ao processo empreendedor.

O processo de desenvolvimento de um negócio, pode envolver enfrentar algumas **barreiras legais**, e.g., normas e regulamentos governamentais que têm de ser cumpridos, licenças, tributação, direitos de autor ou regime de proteção de dados. De modo a evitar situações desagradáveis, é importante que quem empreende se informe previamente sobre todas as questões legais associadas ao negócio, tributárias e relativas à natureza da atividade, junto de um contabilista e/ou advogado.

### Exemplo

Diversas incubadoras, distribuídas por vários pontos do país (e.g., Labs Lisboa na capital, Instituto Pedro Nunes em Coimbra, entre outras), podem apoiar na identificação de serviços de suporte jurídico e contabilístico aos empreendedores que fazem parte do seu ecossistema.

O **capital humano** pode ser outra das dificuldades encontradas, na medida em que nem sempre é fácil encontrar recursos humanos que partilham a mesma visão e paixão pelo negócio. Por outro lado, é também desafiante gerir pessoas com mentalidades e perspetivas diferentes, embora esta diferença permita um ambiente mais rico.

A **escassez de oportunidades** diz respeito ao facto de, por vezes, não haver oportunidades imediatas para todos apesar de existir talento no mercado e pessoas com desejo de empreender.

A acrescentar, o **acesso a recursos financeiros** pode também ser uma tarefa com alguns desafios, uma vez que encontrar um financiamento adequado, ou o investidor certo, implica a identificação dos contactos certos, a preparação de um discurso convincente, e uma correta análise financeira, para que decidam investir no projeto.

A **falta de conhecimentos técnicos** poderá também representar uma barreira ao desenvolvimento do negócio. Por forma a colmatar quem empreende deve rodear-se de recursos humanos que detenham o conhecimento ou procurar adquiri-lo de forma informal (experiência, *webinars*, eventos, etc.) ou formal (formação académica).

Por seu turno, o **medo de falhar** poderá aparecer diversas vezes ao longo do percurso. A grandeza do medo está relacionada com o perfil de quem empreende, mas também pode ser proporcional à dimensão dos riscos assumidos durante o processo.

### Sugestão

Assistir ao vídeo com os conselhos de 50 empreendedores ([50 Entrepreneurs share priceless advice - YouTube](#)) (Blockshelf, 2014)



Para todas estas barreiras é importante que as pessoas que empreendem procurem solicitar apoio, e.g., através da participação em programas de mentoria de incubadoras ou centros de inovação ou empreendedorismo.



## 6. ERROS A EVITAR E TESTEMUNHOS

Na dinâmica empreendedora é muito comum cometer alguns erros, principalmente para quem inicia esta viagem pela primeira vez. O processo de aprendizagem é constante e mais facilmente apreendido quando experienciado. No entanto, apresentamos alguns dos erros a evitar durante esse percurso. Também se partilham três histórias de pessoas que empreenderam em diferentes áreas.

Fotografia de [Kyle Glenn](#) disponível em [Unsplash](#)

## 6.1. Erros a evitar

Empreender é um processo com muitos altos e baixos. Muitas histórias sobre empreendedores de sucesso frequentemente abordam somente os aspetos mais positivos do processo, dando a entender que este é simples e fácil, o que não é representativo do que acontece na realidade. Apresenta-se, de seguida, um conjunto de erros cometidos regularmente (Entrepreneur Europe, 2015):

- **Não ter um plano de negócios**

Muitas pessoas iniciam o seu negócio sem antes elaborar um plano de negócios que lhes permita fazer uma análise mais detalhada do mercado, planear objetivos e ações a curto e longo prazo, bem como elaborar uma análise financeira para avaliar a viabilidade do seu projeto.

A elaboração de um plano de negócios não significa que tudo o que está lá descrito vai acontecer, mas é uma importante ferramenta para que o empreendedor mantenha o foco nos seus objetivos (Ver subcapítulo 5.1.3).



É fundamental o estabelecimento de planos de ação com descrição específica das metas a atingir, a par do facto de um bom planeamento permite o aumento da produtividade e evitar o desperdício de tempo.

- **Má gestão financeira**

Quem empreende tende a cometer um de dois erros: investir muito dinheiro numa fase inicial ou investir pouco. Qualquer uma das opções pode ser prejudicial para o negócio. A pessoa que empreende deve, por isso, preocupar-se em fazer uma correta gestão financeira.

Esta passa pela identificação dos investimentos a realizar, da previsão de gastos e rendimentos e fazer uma análise da viabilidade económico-financeira do projeto. Existem várias ferramentas que apoiam nesta tarefa, como por exemplo, a [ferramenta de Avaliação de Projetos](#) disponibilizada pelo IAPMEI.



- **Achar que não tem concorrentes**

Muitas pessoas não valorizam a concorrência por considerarem que o produto ou serviço que estão a desenvolver é inovador quando, na realidade, são muito poucos os casos de organizações sem concorrentes. O entusiasmo com o negócio pode conduzir a que não se estudem os concorrentes diretos e indiretos, embora seja um passo bastante importante quando se pretende empreender. A análise da concorrência permite identificar e compreender o mercado e o posicionamento do negócio em relação aos concorrentes e encontrar oportunidades.

Esta análise deve ser feita através da listagem dos concorrentes atuais e potenciais e, identificação de diferentes elementos como quota de mercado, notoriedade da marca, posicionamento, objetivos de marketing, estratégias antigas e atuais, estrutura organizacional, pontos fortes e fracos, preços, rentabilidade e capacidade financeira. Após identificação de todos os elementos, quem empreende conseguirá identificar as oportunidades e ameaças à atividade da empresa (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2018).

- **Contratar recursos humanos e fornecedores ao custo mais baixo**

Numa fase inicial a maior parte das pessoas que empreende não tem muitos recursos financeiros e procura poupar o máximo possível. A contratação de recursos humanos e fornecedores a baixo custo pode ser prejudicial a longo prazo, uma vez que geralmente são sinónimo de pouca qualificação e/ou pouca experiência. De acordo com o Conselho para a Produtividade (2019), existe uma relação positiva entre a qualificação dos gestores e a produtividade. Um ano a mais de escolaridade é também associado a aumento de produtividade em 5%.

- **Desvalorização ou sobrevalorização do marketing e comunicação**

Neste ponto, existem dois tipos de erros comuns:

- Quem acredita que o seu produto ou serviço é tão inovador que os clientes aparecerão naturalmente sem ser necessário estabelecer qualquer estratégia de marketing e comunicação.
- Quem investe muito dinheiro, tempo ou esforço em estratégias de comunicação sem procurar estudar o mercado e o seu público-alvo (e.g., publicidade paga e redes sociais quando o público-alvo não são utilizadores dessas redes).

- **Margens de lucro baixas**

Adaptar a estratégia de ter uma margem de lucro baixa, como forma de angariação de clientes, através de ofertas ao mais baixo custo do mercado, pode releva-se pouco eficaz sobretudo se não for viável a manutenção dos mesmos valores. Depois de ter acesso a um produto ou serviço mais barato, dificilmente o cliente estará disposto a pagar mais pelo mesmo, impedindo a empresa de aumentar as margens de lucro no futuro.

Neste sentido, é importante que os custos e os proveitos sejam devidamente analisados e se determine as margens e a sua flexibilidade para alterações futuras (e.g., uma descida nas margens de modo a reter clientes).

- **Fazer tudo sozinho**

É frequente que, quem empreende, não tenha equipa e tenha que desempenhar várias funções em paralelo, o que pode levar a uma perda de foco no *core business*. Para mitigar este aspeto, pode delegar-se algumas tarefas menos importantes para o negócio, contratar recursos humanos com competências e experiência em áreas específicas, e recorrer a aconselhamento de mentores/especialistas experientes na sua área de atuação.

### Sugestão

Mark Cuban - [The #1 Reason Why Most People Fail In Business - YouTube](#) (MotivationHub, 2019)



- **Clientes e recursos humanos em última opção**

Quando absorvidos no desenvolvimento de uma nova organização, produto ou serviço e em ganharem dinheiro, há o risco de quem empreende se esquecer de olhar para o seu projeto sob o ponto de vista do cliente. É importante procurar constantemente obter *feedback* (e.g., inquéritos de satisfação ao cliente, "caixa de sugestões" dos colaboradores, avaliação 360), quer do público-alvo, quer dos recursos humanos e restantes *stakeholders*.

- **Não partilhar a ideia com ninguém.**

Muitas pessoas não partilham as suas ideias com outras com medo de que as roubem, o que pode ser bastante prejudicial para o sucesso do negócio.

A partilha de ideias e pensamentos com diversas pessoas abre muitas vezes horizontes, uma vez que é possível obter novas perspetivas ou validar a existente. Isso não significa que, quem empreende, deve expor as suas ideias em pormenor com qualquer pessoa. É importante perceber o que pode ser efetivamente relevante partilhar com cada pessoa e direcionar o seu discurso no sentido de obter sempre mais e melhores *feedbacks*.discurso no sentido de obter sempre mais e melhores *feedbacks*.

Nenhum empreendedor consegue não cometer erros durante o seu percurso profissional, no entanto, quanto mais erros for conhecendo dos seus pares e aprender com eles, menor a probabilidade de os cometer também.

## 6.2. Testemunhos

### Tiago Araújo

 [Hijiffy](#)



Tiago Araújo é do Porto e vem de uma **família de empreendedores**. O pai e a mãe tornaram-se empreendedores por necessidade. Após ter terminado a licenciatura de gestão na Universidade Católica, o Tiago queria muito trabalhar na área tecnológica e acabou por ingressar numa empresa de marketing digital. Apesar de na faculdade não ter tido muito contacto com a área, esse primeiro emprego ensinou-lhe muito, principalmente ao nível do mercado internacional. Foi também nessa empresa que conheceu Pedro Gonçalves e José Mendonça.

Após cinco anos a trabalhar nessa empresa, os três tinham vontade de mudar de emprego e de área. A vontade de criar o próprio negócio surgiu após contactarem com alguns empreendedores acerca das suas ideias, o que contribuiu para se tornarem empreendedores por influência.

De modo a reduzir o risco, decidiram **iniciar um negócio** que pudesse ser feito depois do emprego que tinham à data. Mas após 6 meses sem grandes ideias, decidiram sair da empresa onde trabalhavam e dedicarem-se a 100% ao seu projeto empreendedor. Criaram a **Wonderoute**, uma plataforma que desenvolvia trajetos de viagens através de algoritmos. Quando começaram a promover o negócio perceberam que não iriam ter sucesso.

Acabaram por concluir que cometeram dois dos **erros mais comuns dos empreendedores recentes**: não identificaram um **problema ou oportunidade** e passaram nove meses a **desenvolver um produto sem falar com ninguém**, nem com especialistas da área, nem com possíveis clientes.

A viver de poupanças e profundamente tristes com o fracasso, decidiram explorar outras **ideias** e foi através do Messenger do Facebook que surgiu a ideia.

Desta vez, a primeira coisa que fizeram foi falar com um diretor do hotel para receber *feedback*. Após esta conversa, compreenderam que os hotéis precisavam de soluções que centralizassem e

automatizassem as atividades de atendimento ao cliente e assim surgiu a **ideia da Hijiffy**.

Nesse momento **não tinham muito dinheiro** e tinham **medo de falhar** novamente, pelo que decidiram avançar somente se conseguissem um financiamento. Candidataram-se a um programa de aceleração, promovido em Barcelona, que conseguiram integrar e assim nasceu a *Hijiffy*, em 2016, com o **apoio de um investidor**.

Ao longo dos anos foram crescendo e passaram a ser uma equipa de oito pessoas.

No início de 2020, conseguiram captar novo interesse de um investidor que lhes teria permitido crescer ainda mais. Com o surgimento da pandemia e o seu impacto enorme na hotelaria, estes empreendedores perderam o investimento. Foram tempos muito difíceis, em que a coesão, trabalho e qualidade dos oito elementos da equipa foi tão importante que fez com ultrapassassem este momento negativo e ainda crescessem 140%.

Em junho de 2020, o investidor voltou e fecharam uma nova ronda de investimento que lhes tem permitido crescer ainda mais e melhorar seu produto. Hoje contam com uma equipa de vinte e três pessoas.

## Anna Masiello

### [R-Coat](#)



Anna Masiello é italiana, mas apaixonou-se por Portugal quando fez Erasmus durante a licenciatura em Interpretação da linguagem e Tradução. Rapidamente, percebeu que o seu percurso não passaria pelas línguas, mas sim por algo ligado ao ambiente e em Portugal porque era onde se sentia em casa.

Em 2017, regressou a Portugal, para fazer o mestrado em Estudos do Ambiente e Sustentabilidade e após ter assistido a um vídeo sobre **desperdício zero**, começou a analisar de que forma poderia reduzir o seu próprio. À medida que ia fazendo pequenas alterações, foi partilhando nas suas redes sociais e aos poucos foi **desenvolvendo uma comunidade de seguidores**.

Após ter percebido que muitos chapéus estragados iam parar ao lixo para serem incinerados, resolveu começar a levá-los para a casa e **pesquisar soluções para os reaproveitar**. Percebeu que muita gente já fazia acessórios, mas achou que poderia ser um desafio tentar transformá-los em roupa.

Mesmo sem perceber de costura, decidiu aprender com vídeos na internet e fez o primeiro casaco. De seguida, investiu tempo a estabelecer parcerias para criar locais onde as pessoas pudessem deixar os chapéus de chuva estragados. Atualmente, são 30 postos em vários distritos de Portugal.

Entretanto, a Yasmin juntou-se ao projeto e tem ajudado muito a melhorar o conceito. Procuraram costureiras que ajudassem a melhorar a qualidade dos casacos. Anna, na sua busca incessante de tentar reduzir o desperdício, tem como objetivo encontrar outras formas de aproveitar as restantes partes dos chapéus chuva.

Durante o seu percurso, **procurou sempre partilhar a sua ideia** com várias pessoas e obter *feedback* do que poderia melhorar.

Em 2019, já se tinha candidatado ao **Startup voucher do IAPMEI** por considerar que seria um importante auxílio na melhoria do seu projeto. Em 2021, lança finalmente a **R-Coat**, uma loja online de moda feita através de guarda-chuvas estragados. Atualmente, vende para todo o mundo casacos, calções e chapéus. No futuro, pretendem diversificar ainda mais os seus produtos com o objetivo principal de reduzir o desperdício.

## Hugo Menino Aguiar

☞ [Speak](#)



Hugo nasceu numa família de migrantes e após licenciar-se em engenharia informática e fazer o mestrado em Ciências da computação na Universidade Nova de Lisboa, trabalhou em grandes empresas como **Outsystems** e a **Google**. Na Google teve oportunidade de trabalhar como especialista em comunidades de mais de 17 nacionalidades e recebeu um globo de ouro pela sua produtividade e eficiência.

Em 2008, fundou a **Associação Fazer Avançar** que se dedica a mobilizar e formar jovens para serem agentes de transformação social.

Em 2014, alcança o seu sonho de trabalhar na área social e cria a **Speak**, um projeto que conecta pessoas migrantes, refugiados e locais através de programas de intercâmbio de línguas e culturas. Este projeto utiliza uma metodologia que permite criar redes de apoio entre os participantes.

Tal como outros empreendedores, **iniciou este projeto empreendedor ainda com um trabalho a tempo inteiro** (na Google) de modo a garantir uma **fonte de rendimento**.

Na **Speak**, um participante pode aprender a língua de um determinado país e ensinar a sua língua a pessoas que tenham interesse em conhecê-la, promovendo assim a integração e valorização do participante.

Ao longo dos anos, a **Speak** tem vindo a ganhar destaque como uma boa solução e resposta a vários problemas sociais ao quebrar estigmas, promover a igualdade e criar redes de apoio nos países onde os participantes estão a reconstruir as suas vidas. O crescimento da **Speak** não foi fácil, mas graças ao seu fundador e à sua equipa estão hoje presentes em 25 cidades nacionais e internacionais e representam uma comunidade de 45.000 pessoas de 198 países.

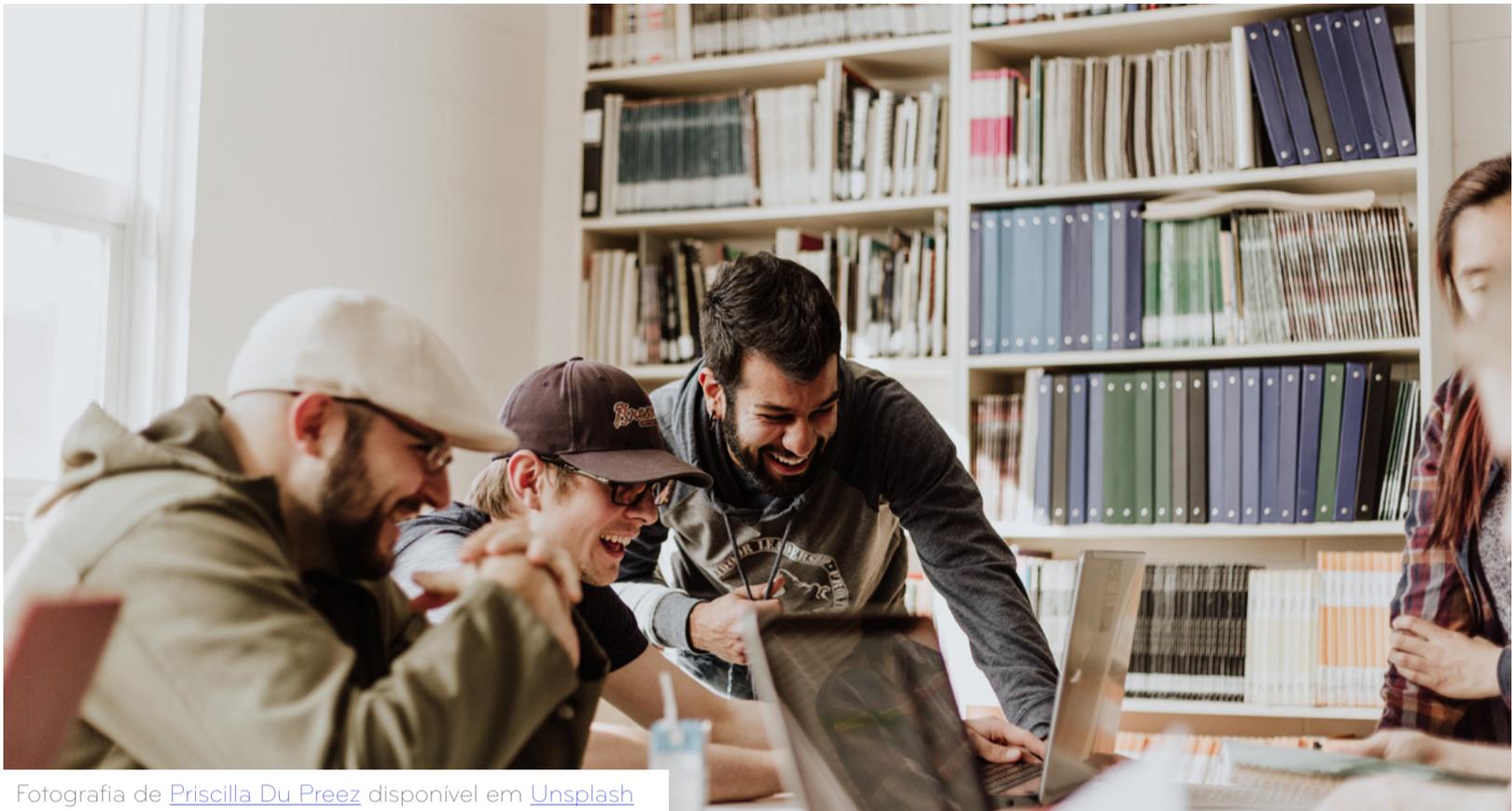
A presença em diversas cidades é conseguida através de **franchising**, onde a operacionalização e coordenação das atividades é feita através de um **único portal** que permite a automatização de processos (gestão de inscrições de curso, calendário dos cursos, etc) e também constitui uma importante ferramenta no desenvolvimento de cursos e experiências online e offline.



## 7. AVALIAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Apresentam-se algumas sugestões de testes online de avaliação do espírito empreendedor e de personalidade empreendedora.

Fotografia de [Marten Newhall](#) disponível em [Unsplash](#)



Fotografia de [Priscilla Du Preez](#) disponível em [Unsplash](#)

Tal como foi possível verificar ao longo do e-book, o **espírito empreendedor**, tal como a personalidade, **não é estático**. Ele pode modificar-se devido a **diversos fatores** como o meio ambiente e cultura em que o empreendedor está inserido naquele momento. O **perfil empreendedor** também pode **ser modificado** pelo próprio através do investimento em educação e consequente melhoria de competências que considere essenciais para evoluir enquanto empreendedor.

Esta edição do e-book é finalizada com algumas sugestões de testes que possibilitam ao leitor avaliar o seu espírito empreendedor.

Na internet são vários os testes que permitem fazê-lo, utilizando como base de avaliação diversos fatores como características da personalidade, possíveis motivações e de que forma reagiria em determinadas situações.

No entanto, destaca-se que se trata de autotestes gratuitos que servem, principalmente, para transmitir uma visão geral de características da personalidade ou perfil empreendedor. Este tipo de avaliação tem por base perceções pessoais, que podem não ser tão precisas como a análise de um profissional da área.

Um dos meios de avaliação online mais comuns e populares é o teste de personalidade [16personalities.com](#), em que um dos resultados

de tipo de personalidade é a personalidade empreendedora. O teste está disponível em diversas línguas, nomeadamente, português e inglês.

Outras das sugestões igualmente interessantes e voltados apenas para o perfil empreendedor são:

[Teste de Stefan Lindstrom](#), psicológico e especialista Entreprenology (disponível em inglês). 

[Teste perfil empreendedor](#), PsychTests AIM (disponível em inglês). 

Finalmente, destacamos que os testes sugeridos não vão indicar um caminho exato a seguir. Se for essa a intenção, sugerimos a participação em eventos de empreendedorismo, como o Websummit, ou em programas de capacitação, de ideação e aceleração promovidos por diversas entidades, incluindo o IAPMEI. A participação neste tipo de iniciativas pode ser um importante impulsionador do espírito empreendedor e na descoberta do seu perfil empreendedor.

Reforça-se igualmente que ter espírito empreendedor não significa apenas criar o próprio negócio, mas também poderá tê-lo a trabalhar por conta de outrem (intraempreendedorismo) ou a causar algum impacto na sua comunidade (empreendedorismo social) ou no ambiente (empreendedorismo ambiental).



# Glossário

- **Capital humano**

Competências, habilidades do conjunto de recursos humanos de uma organização e permitem criar valor. Estas competências e habilidades podem ser adquiridas por meio da capacitação ou experiência.

- **Competências técnicas**

Conhecimentos e habilidades adquiridas através de formação formal ou informal.

- **Compromisso**

Obrigação contraída com uma ou mais pessoas ou consigo próprio.

- **Comunicação**

Processo que implica a troca e interpretação de informações entre dois ou mais interlocutores. Durante o processo de comunicação eficaz, a maioria dos sentidos (audição, fala, visão e tato) são, normalmente, ativados.

- **Core Business**

Parte central de um negócio, i. e., a atividade principal geradora de valor mais significativo.

- **Delegar**

Atribuir a outra pessoa uma determinada responsabilidade, função ou competência.

- **Ecosistema empreendedor**

Ambiente composto pelos diversos *stakeholders* do empreendedorismo (e.g., incubadoras, aceleradoras, empreendedores, *startups*, centros empresariais), onde é possível captar e desenvolver competências, rede de contactos e parcerias.

- **Eficácia**

Capacidade de cumprir com os objetivos propostos num tempo definido.

- **Espírito empreendedor**

Mentalidade, atitude, motivação, ou ambas, de procurar ativamente desenvolver algo novo, melhorar ou mudar algo (produtos, serviços, processos, organizações, sociedades, etc.).

- **Estratégia**

Conjunto de planos, ações e meios para atingir um determinado objetivo.

- **Gestor**

Indivíduo responsável pela gestão (planeamento, organização, liderança e controlo) de um grupo de pessoas e/ou bens, local e departamentos.

- **Hábito**

Uma ação que se repete com frequência, por vezes de forma inconsciente.

- **Inovação**

Ato de criar algo novo, melhorado ou modificado, como produtos, serviços e processos.

- **Inteligência emocional**

Capacidade de reconhecer, avaliar e lidar com os seus sentimentos e de outros.

- **Liderança**

Capacidade de gerir e influenciar um grupo de pessoas de modo a atingir os resultados pretendidos.

- **Motivação**

Impulso que faz com que pessoas ou organizações actuem para atingir determinado objetivo.

- **MVP**

Minimum Viable Product, ou seja, produto mínimo viável. Trata-se da versão mais simples de um produto ou serviço, recorrendo ao mínimo de recursos, com o intuito de testar receptividade do mercado e receber *feedback* para possíveis melhorias ou alterações.

- **Negociação**

Forma de interação que envolve duas ou mais pessoas, que tem como objetivo alcançar um acordo mútuo com ganhos para todas as partes.

- **Persuasão**

Capacidade de convencer ou influenciar uma pessoa ou um conjunto de pessoas

- **Podcast**

Ficheiro (áudio ou multimédia) transmitido online, com uma determinada periodicidade e cujo conteúdo pode ser específico ou variado com o intuito de transmitir conhecimento ou experiências.

- **Proposta de valor**

Forma de comunicar sumariamente a razão pela qual o público-alvo deve adquirir ou comprar o que determinada organização tem para oferecer ou vender.

- **Público-alvo**

Grupo de pessoas ou organizações com características comuns (e.g., idade, grau de escolaridade, interesses, etc.) e que permite às organizações direcionar as suas estratégias e campanhas.

- **Stakeholder**

Qualquer grupo ou pessoa que possa afetar ou é afetada pela realização dos objetivos da organização (e.g., clientes, fornecedores, parceiros, etc).

## Referências

Ashoka Portugal. (s.d.). Empreendedorismo Social. Acedido a 04, Outubro, 2021

<https://www.ashoka.org/pt-pt/focus/empreendedorismo-social>

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). Mercator 25 anos – O Marketing na Era Digital. Dom Quixote.

Blockshelf (07, Dezembro, 2014). 50 Entrepreneurs share priceless advice [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=QoqohmccTSc>

Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Guerrero, M., & Schott, T. (2021). 2020/2021 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor Association.

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>

Canals, J. (2015). Shaping Entrepreneurial Mindsets: Innovation and Entrepreneurship in Leadership Development. Palgrave Macmillan.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?. Journal Of Small Business Management, 49(1), 9-26.

Cotter, T. (2021) Necessity Vs. Innovation-Based Entrepreneurs. Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship. Acedido a 23, Agosto, 2021 em:

<https://entrepreneurship.mit.edu/necessity-vs-innovation-based-entrepreneurs/>

Covey, S. (2014). Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Gradiva.

Conselho para a Produtividade. (29, Março, 2019). A Produtividade da Economia Portuguesa - 1º Relatório do Conselho para a Produtividade.

[https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com\\_fileman&view=file&routed=1&name=1.%20APRESENTA%C3%87%C3%83O%20Produtividade%20Economia%20Portuguesa\\_final2.pdf&folder=estudos-e-seminarios/participacao-em-conferencias/2019-3&container=fileman-files](https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=1.%20APRESENTA%C3%87%C3%83O%20Produtividade%20Economia%20Portuguesa_final2.pdf&folder=estudos-e-seminarios/participacao-em-conferencias/2019-3&container=fileman-files)

Direção Geral das Atividades Económicas (2021). Empreendedorismo.

<https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/empreendedorismo.aspx>

Distinguish between an Entrepreneur and a Manager (s.d). QS Study. Acedido a 16, Setembro, 2021 em:

<https://qsstudy.com/business-studies/distinguish-between-an-entrepreneur-and-a-manager>

Driessen, M. (2014). The Golden Egg - a scientific approach on how to become a successful entrepreneur. Entrepreneur Consultancy.

Duckworth, A. (2016). Grit: The Power of Passion and Perseverance. Scribner Book Company.

Duhigg, C., & Chamberlain, M. (2012). The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business. New York, Random House USA.

Economy, P. (20, Março, 2015). Richard Branson: 19 Inspiring Power Quotes for Success. Inc. Magazine.  
<https://www.inc.com/peter-economy/richard-branson-19-inspiring-power-quotes-for-success.html>

Elrod, H. (2012). O milagre da manhã. Best Seller.

Elrod, H., Herold, C., Corder, H., & Howes, L. (2016). The Miracle Morning for Entrepreneurs: Elevate Your SELF to Elevate Your BUSINESS. Miracle Morning Publishing.

Enterprise League (22, Março, 2019). 8 ways to gain Business Knowledge quickly and become Successful. Enterprise League.  
<https://enterpriseleague.com/blog/business-knowledge/>

Entrepreneur Europe (27, Abril, 2015). 9 Common Mistakes Made by New Entrepreneurs.  
<https://www.entrepreneur.com/article/245344>

European Commission (2021a). Entrepreneurship education - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Acedido a 10, Agosto, 2021 em  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

European Commission (2021b). Projects and studies on entrepreneurship education. Acedido a 10, Agosto, 2021 em:  
[https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/support/education/projects-studies\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/support/education/projects-studies_en)

European Commission (2021c). Projects and studies on entrepreneurship education. Acedido a 10, Agosto, 2021 em:  
[https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/support/education/projects-studies\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/support/education/projects-studies_en)

Forbes (21, Janeiro, 2021). Council Post: 14 Unique Ways To Generate New Business Leads.  
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/01/21/14-unique-ways-to-generate-new-business-leads/?sh=55261c6c50ea>

Freire, M. (29, Junho, 2021). Comércio digital vai continuar a crescer e será fundamental para o futuro das empresas. Business.it.  
<https://business-it.pt/2021/06/29/comercio-digital-vai-continuar-a-crescer-e-sera-fundamental-para-o-futuro-das-empresas/>

Global Entrepreneurship Monitor (2001). Executive Report 2001.  
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2001-global-report>

Governo de Portugal (19, Março, 2021). Aliança das Nações Europeias para o Empreendedorismo visa estimular o crescimento do ecossistema empreendedor europeu.  
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=alianca-das-nacoes-europeias-para-o-empreendedorismo-visa-estimular-o-crescimento-do-ecossistema-empreendedor-europeu&v=i=portugal-sera-sede-da-estrutura-permanente-europeia-para-o-empreendedorismo>

Governo de Portugal (2019). Portugal - SBA Fact Sheet 2019. Acedido a 17, Agosto, 2021 em  
<https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/portugal-sba-fact-sheet-2019.aspx>

## POTENCIAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Governo de Portugal (21, Abril, 2020). Novas medidas de apoio ao ecossistema de empreendedorismo no valor de 25 milhões de euros.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=novas-medidas-de-apoio-ao-ecossistema-de-empreendedorismo-no-valor-de-25-milhoes-de-euros>

Governo de Portugal (9, Fevereiro, 2021). Medidas de apoio às empresas e ao emprego vão manter-se enquanto durar a pandemia.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=medidas-de-apoio-as-empresas-e-ao-emprego-va-manter-se-enquanto-durar-a-pandemia>

Guillebeau, C. (2016). Born for this: How to Find the Work You Were Meant to Do. United States of America: Crown Business.

Harvard Business Review Press (2018). Harvard Business Review entrepreneur's handbook. Boston, Massachusetts.

Hatthakkijphong, P. & Ting, H.-I. (2019). Prioritizing successful entrepreneurial skills: An emphasis on the perspectives of entrepreneurs versus aspiring entrepreneurs. Thinking Skills and Creativity.

Hayes, A. (26, Fevereiro, 2021). Entrepreneur. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>

Hoffman, R. & Casnocha, B. (2012). The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career. Currency.

IAPMEI & StartUp Portugal (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>

IAPMEI (17, Setembro, 2021). Empreendedorismo.

[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\).aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1).aspx)

IAPMEI (8, Janeiro, 2021). Empreendedorismo e Inovação.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx>

Imaginário, S., Cristo, E., Neves de Jesus, S. & Morais, M., 2014. Educação para o Empreendedorismo em Portugal: o Nascimento do Programa Empreender na Escola. Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq/EDUA, XIV(2), pp.343- 362.

Intrapreneurship. (6, Fevereiro, 2020). Inc.

<https://www.inc.com/encyclopedia/intrapreneurship.html>

Johnson, D. (2014). The Entrepreneurial Mindset: How To Think Like A Successful Entrepreneur. Talent Writers.

Karabulut, T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. Procedia-Social and Behavioral Sciences.

Kawasaki, G. (2011). Enchantment. Vogais

Kim-Soon, N., Ahmad, A. R. & Ibrahim, N. N. (2014). Entrepreneurial Motivation and Entrepreneurship Career Intention: Case at a Malaysian Public University. *Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*.

[https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/268819605\\_Entrepreneurial\\_Motivation\\_and\\_Entrepreneurship\\_Intention\\_Published\\_IBIMA\\_MILAN\\_ITALY/links/5479688e0cf2a961e48786a3/Entrepreneurial-Motivation-and-Entrepreneurship-Intention-Published-IBIMA-MILAN-ITALY.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/268819605_Entrepreneurial_Motivation_and_Entrepreneurship_Intention_Published_IBIMA_MILAN_ITALY/links/5479688e0cf2a961e48786a3/Entrepreneurial-Motivation-and-Entrepreneurship-Intention-Published-IBIMA-MILAN-ITALY.pdf)

Koellinger, P. D. and Thurik, A.R. (2012). Entrepreneurship and the business cycle. *Review of Economics & Statistics*

Locke, E. (2000). Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429

Marketing FutureCast Lab. (2020, julho 07). 3 Minutos a Inspirar Portugal (Episódio 3) [Reportagem TV]. RTP.

<https://www.rtp.pt/play/p7458/e482123/3-minutos-a-inspirar-portugal>

McGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press.

Moore, J. (2018). *Entrepreneur Mindsets and Habits: To Gain Financial Freedom and Live Your Dreams*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Morley, C. (31, Março, 2021). Council Post: Top 10 Most-Recommended Entrepreneurship Podcasts. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/03/31/top-10-most-recommended-entrepreneurship-podcasts/?sh=78fe04ec791d>

Mota, A., Braga, V. & Ratten, V. (2019). Entrepreneurship Motivation: Opportunity and Necessity, Sustainable Entrepreneurship. *Research Gate*.

MotivationHub (2019, Outubro, 16). Mark Cuban - The #1 Reason Why Most People Fail In Business [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=jffqZRIcHc>

Muriuki, P. (3, Maio, 2020). Business Networking- Why is it Important for Startups and Entrepreneurs,. *Startup.info*.

<https://startup.info/business-networking-why-is-it-important-for-startups-and-entrepreneurs/>

Naumann, C. (2017). Entrepreneurial Mindset: A Synthetic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*.

Oliveira, S. D. (23, Abril, 021). Marcas portuguesas nascidas no século passado que ditam tendências. *Notícias Magazine*.

<https://www.noticiasmagazine.pt/2021/marcas-portuguesas-nascidas-no-seculo-passado-que-ditam-tendencias/historias/262148/>

Parker, S., Andersson, M., Fritsch, M., Tessensohn, T., & Wyrwich, M. (2012). ENTREPRENEURSHIP, NORMS AND THE BUSINESS CYCLE. *Swedish Economic Forum Report*, 7-127

Priestley, D. (2013). *Entrepreneur Revolution. How to Develop your Entrepreneurial Mindset and Start a Business that Works*. Chichester: Capstone Publishing.

## POTENCIAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Rampton, J. (6, Outubro, 2014). How to Find and Recognize Good Business Opportunities. Inc. <https://www.inc.com/john-rampton/how-to-find-and-recognize-good-business-opportunities.html>

Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.

Santosh, K. (4, Maio, 2021). Entrepreneurial Motivation | Internal factors | External Factors. Gyanko Vadar.com. <https://www.gyankovandar.com/2021/05/Entrepreneurial-Motivation.html>

Sarkar, S. (2014). Empreendedorismo e Inovação. Escolar Editora

Seelig, T. (Junho, 2018). Os pequenos riscos que podemos assumir para aumentar a nossa sorte. [Video] . TED Conferences. [https://www.ted.com/talks/tina\\_seelig\\_the\\_little\\_risks\\_you\\_can\\_take\\_to\\_increase\\_yourLuck?language=pt](https://www.ted.com/talks/tina_seelig_the_little_risks_you_can_take_to_increase_yourLuck?language=pt)

Shepherd, D.A., & Patzelt, H. (2018). Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs. Palgrave Macmillan.

Small Business Trends & Statistics. (2021). Guidant Financial. Acedido a 30, Agosto, 2021 em <https://www.guidantfinancial.com/small-business-trends/>

Social entrepreneurship. (1, Setembro, 2021). Em Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_entrepreneurship](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_entrepreneurship)

Somers, M. (21, Junho, 2018). Intrapreneurship, explained. MIT Management Sloan School. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/intrapreneurship-explained>

Strategyzer AG (2021). The Business Model Canvas. Acedido a 2, Setembro, 2021 em: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Startup Genome. (2020). Global Startup Ecosystem Report 2020. <https://startupgenome.com/reports/gser2020>

StarUp Portugal (3, Julho, 2021). O futuro do Ecosistema Empreendedor em Portugal: desafios e oportunidades. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VO5qR-Fa3JAv>

Stephan, U., Hart, M., Mickiewicz, T., & Drews, C.-C. (2015). Understanding Motivations for Entrepreneurship. Department for Business. Innovation & Skills.

Surbhi, S. (7, Outubro, 2021). Difference Between Entrepreneur and Manager (with Comparison Chart). Key Differences. <https://keydifferences.com/difference-between-entrepreneur-and-manager.html>

The Chamber of Commerce of Metropolitan Montreal (2021). Importance of knowledge to a growing business. Acedido a 10, Agosto, 2021 em <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/importance-of-knowledge-to-a-growing-business/>

TVI Player (6, Maio, 2021). Depois dos telemóveis, José Costa Rodrigues tem um novo projeto. [online].

<https://tviplayer.iol.pt/programa/cristina-comvida/6006f3330cf2951d9a057067/video/609433ce0cf280d-b4107193c>

Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2020). The Impact of Soft-Skills Training for Entrepreneurs in Jamaica. IDB Working Paper.

Vaynerchuk, G. (2018). Crushing It!: How Great Entrepreneurs Build Their Business and Influence-and How You Can, Too. Harper Business.

Wood, W., Quinn, J. M., & Kashy, D. A. (2002). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. Journal of Personality and Social Psychology.

World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020 - Outubro 2020.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Y Combinator. (2016, Agosto, 16). Mark Zuckerberg : How to Build the Future [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Lb4lcGF5iTQ&t=94s>

# Fotografias

Capa: Fotografia de [pixabay](#) disponível em [Canva](#)

Fotografia de [Volkswirtschaftliches Institut, Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Germany](#). CC BY-SA 3.0

Fotografia de [Arnaud STECKLE](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Christian Lue](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Vita Marija Murenaite](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Cristofer Maximilian](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Austin Distel](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Jeffery Erhunse](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [ThisisEngineering RAEng](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Magnet.me](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Kyle Glenn](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Ilyass SEDDOUG](#) disponível em [Unsplash](#)

Fotografia de [Priscilla Du Preez](#) disponível em [Unsplash](#)

# Figuras

[Figura 1 – Evolução histórica do empreendedorismo e inovação.](#)

[Figura 1.1. Concentração geográfica do ecossistema de empreendedorismo nacional.](#)

[Figura 2 1. Distribuição das pessoas empreendedoras na sociedade \[adaptado de Sarkar, S. 2014\].](#)

[Tabela 3.1. Diferenças entre o perfil empreendedor e o perfil gestor \(adaptado de QS Study., 2021\).](#)

[Tabela 3.2. Correspondência das competências de futuro para 2025 \(WEF, 2020\) com as competências para empreender com sucesso.](#)

[Tabela 4.1. Matriz de Gestão de Tempo de Covey \[adaptado de Covey \(2014\)\].](#)

# Tabelas

[Tabela 2.1. Motivações para empreender: Necessidade versus Oportunidade.](#)

[Tabela 2.2. Fatores internos e externos que motivam as pessoas a empreender \[adaptado de Santosh, K. \(2021\)\].](#)

[Tabela 3.1. Diferenças entre o perfil empreendedor e o perfil gestor \(adaptado de QS Study., 2021\).](#)

[Figura 4.1. Ciclo do hábito \[adaptada de Duhigg, \(2012\)\].](#)

[Figura 4.2. Algumas das competências que podem ser desenvolvidas numa rede de contactos.](#)

[Figura 4.3. Dimensões da renovação de Covey \[adaptado de Covey \(2014\)\].](#)

[Figura 4.4. Receita para “energizar” e estimular o espírito empreendedor.](#)

[Figura 4.5. Passos para potenciar a sorte.](#)

[Figura 5.1. Fases do processo empreendedor.](#)

[Figura 5.2. Aspectos a analisar na identificação de uma oportunidade.](#)

[Figura 5.3. Business Model Canvas.](#)

[Figura 5.4. Exemplos de barreiras ao processo empreendedor.](#)

**AUTORES**

Carina Martins,  
Maria João Santos e  
Pedro Sebastião

**ENTIDADE  
PROMOTORA**

IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.  
Departamento de Empreendedorismo e Financiamento  
Departamento de Capacitação e Valorização Empresarial

**COORDENAÇÃO &  
REVISÃO**

AUDAX – Centro de Inovação e Empreendedorismo do ISCTE-IUL  
Ana Pereira da Fonseca

**DESIGN GRÁFICO** I AM

**DATA DE EDIÇÃO** Outubro de 2021

**COPYRIGHT** 2021, IAPMEI

**CONCEÇÃO**

**audax** \_iscte



cofinanciado por



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu