



# Handbook para empreendedores e currículo de formação



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## DESENVOLVIDO PELO CONSÓRCIO DE PARCEIROS DO PROJETO MULTI-ENT

=====

Esta publicação reflecte os pontos de vista dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nele contidas.

=====

Manual para empreendedores e currículo de formação



# Objetivos do manual

O manual para os empresários é o resultado do trabalho dos parceiros no projecto intitulado "Multient-Coach", co-financiado pelo programa de parcerias estratégicas Erasmus + Ka2 para o EFP , nos termos do número do contrato: 2017-1- RO01-KA 202-037219.

O manual tem como principais objectivos:

- ajudar novos empreendedores a ter uma perspectiva abrangente e atual do processo de desenvolvimento de negócios
- entender e avaliar objetivamente as diferentes etapas de negócios
- ter uma visão geral e compreender a importância de desenvolver as competências interpessoais necessárias para o desenvolvimento da competência para o empreendedorismo
- ter disponível e implementar uma série de exercícios práticos, atuais para o desenvolvimento das competências necessárias
- desenvolver uma personalidade e mentalidade empreendedora mais equilibrada
- fornecer as melhores práticas de uma equipa internacional de consultores e especialistas em empreendedorismo e start-ups.

O projeto Multient Coach foi proposto para financiamento da UE na sequência da identificação de necessidades específicas dos parceiros ao oferecer serviços de consultoria a novos empreendedores. Os parceiros envolvidos no Coach multient sentem que fomentar o empreendedorismo pode ser um importante meio de mitigar problemas sociais, fomentar o crescimento económico e desenvolver a capacidade de lidar com a mudança em suas sociedades. Esta situação está em consonância com as prioridades políticas em todos os países parceiros da UE. No entanto, as práticas atuais de apoio ao desenvolvimento de negócios falharam ao serem muito orientadas para indivíduos com perspectivas académicas. Mesmo aqui as práticas atuais não superam a lacuna teoria-prática. É necessária uma abordagem mais prática e pragmática, incluindo apoio presencial e coaching. Todos os parceiros já tinham desenvolvido componentes críticos para tal conceito a nível regional/local, mas não tinham os recursos e conhecimentos necessários de outras boas práticas actuais a nível europeu e internacional, para desenvolver e testar um conceito mais abrangente e inovador.

A parceria do projeto é a seguinte:

- Foundation for Promoting SMEs Brasov, Roménia,
- Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Regensburg, Alemanha
- GrantXpert Consulting Ltd Nicosia, Chipre
- PIA, informacijski sistemi in storitve d.o.o., Velenje, Eslovénia

- Storytelle, Unipessoal Lda, Lisbon, Portugal.

O objetivo do projeto é criar uma estrutura sustentável para o desenvolvimento de competências empreendedoras para PME com menos de 5 anos de atividade empresarial, de diversos setores, incluindo produção, artesanato, serviços ou TIC e para o desenvolvimento de apoio contínuo através de coaches treinados. Para tal, o projecto estudará as actuais práticas de continuidade das estruturas de apoio ao desenvolvimento empresarial e aplicará as melhores práticas identificadas, bem como os próprios conhecimentos e experiências dos parceiros na síntese um modelo transferível de tais estruturas. 20 coaches serão treinados para apoiar o fundador do negócio sustentável, 40 jovens fundadores estarão envolvidos no nosso programa de formação. Seguindo os comentários recebidos desses jovens fundadores, uma plataforma de suporte sustentável será construída online.

O projeto concentra-se em aspectos específicos das competências interpessoais necessárias no processo de desenvolvimento da competência empreendedora. Para os beneficiários do projecto (proprietários/gestores de PME com menos de 5 anos de experiência empreendedora), os resultados do projecto (um manual para empreendedores, formação, assistência online, assistência para o desenvolvimento das competências interpessoais) são um ponto de partida da jornada empreendedora. O processo de aprendizagem pode ser acompanhado através da participação em outros projetos que se concentram no empreendedorismo, outras formações ou atividades desenvolvidas pelas cameras de comercio ou empresas privadas.

# Índice

<b>(1) AUTO-AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS .....</b>	<b>8</b>
<b>(2) COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS PARA UM EMPREENDEDOR BEM-SUCEDIDO.....</b>	<b>16</b>
<b>A. ESTÁGIO DE PREPARAÇÃO-UMA ATITUDE MOTIVACIONAL .....</b>	<b>16</b>
<b>VISÃO-CAPACIDADE DA IMAGINAÇÃO CRIATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>ASSUMINDO O RISCO-SUPERANDO O MEDO DO FRACASSO.....</b>	<b>18</b>
<b>PAIXÃO-FAZENDO O VALOR COM SEU NEGÓCIO .....</b>	<b>23</b>
<b>APRENDIZAGEM-HÁBITO DE LEITURA CONSTANTE .....</b>	<b>25</b>
<b>B. CONFIGURANDO SUA FASE DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPACIDADE DE RECONHECER OPORTUNIDADE .....</b>	<b>28</b>
<b>CRIATIVIDADE-DESBLOQUEIE A SUA PAIXÃO E POTENCIAL.....</b>	<b>32</b>
<b>INFLUENCIANDO OUTROS-CONSTRUA IDENTIDADE DIGITAL E TORNE-SE INFLUENCIADOR .....</b>	<b>34</b>
<b>PITCHING-CAPACIDADE DE FAZER UMA APRESENTAÇÃO DE 20 SEGUNDOS DO QUE VOCÊ ESTÁ FAZENDO.....</b>	<b>37</b>
<b>PERSISTÊNCIA-NUNCA PARE DE DESENVOLVER SEU NEGÓCIO .....</b>	<b>42</b>
<b>C. NOVAS COMPETÊNCIAS DE ESTÁGIO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>45</b>
<b>MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS-OUTSOURCING E PARTILHA DE ECONOMIA.....</b>	<b>45</b>
<b>COMPETÊNCIAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISE-CAPACIDADE DE CONSTRUIR SUAS COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPACIDADE DE SE CONCENTRAR EM SEU COMPRADOR AO DESENVOLVER O PRODUTO OU SERVIÇO .....</b>	<b>54</b>
<b>CONCORRÊNCIA-CAPACIDADE DE MANTER UM OLHO ATENTO AOS SEUS CONCORRENTES .....</b>	<b>58</b>
<b>PLANEAMENTO-CAPACIDADE DE PLANEAR SEU PERCURSO .....</b>	<b>60</b>
<b>GOING DIGITAL-E ONLINE.....</b>	<b>62</b>
<b>(3) GERAÇÃO DE IDEIAS E TESTES DA IDEIA.....</b>	<b>65</b>
<b>IDENTIFIQUE UM MERCADO-ALVO .....</b>	<b>70</b>
<b>DEFINA O SEU CONCURSO .....</b>	<b>70</b>

VIABILIDADE FINANCEIRA DA SUA STARTUP .....	70
DE QUANTOS CLIENTES PRECISAMOS? .....	72
(4) IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES E LACUNAS REAIS DO MERCADO & DESENVOLVER SUA PROPOSIÇÃO DE VALOR .....	74
(5) CONSTRUINDO UMA EQUIPA VENCEDORA QUE LEVARÁ AO CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	78
(6) ANÁLISE SWOT .....	85
(7) EMPRESA MODELO CANVAS E METODOLOGIA LEAN START-UP.....	89
(8) PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO.....	96
(9) ESTRUTURAS DE APOIO A NOVOS NEGÓCIOS .....	101
(10) OS PROGRAMAS DE FINANCIAMENTO NACIONAIS E DA UE .....	116
CONCLUSÃO.....	127



# (1) auto-avaliação das competências empresariais

**Inaction breeds doubt and fear. Action breeds confidence and courage.**

**If you want to conquer fear, do not sit home and think about it. Go out and get busy.**

**-Dale Carnegie**

## Descrição

Os empresários têm muitos perfis diferentes. Eles vêm de uma ampla gama de origens e grupos de idade, e eles têm experiências diversas e conjuntos de competências. Os empreendedores são conduzidos geralmente para tornar-se empreendedores pela perspectiva de construir a riqueza, capitalizando em uma ideia do negócio, possuindo sua própria companhia, e desejando não trabalhar para outro.

Os empresários são aqueles com as competências e capacidades para ver e avaliar as oportunidades de negócios. São indivíduos que podem identificar estrategicamente as



lacunas do mercado e as necessidades não atendidas, (por exemplo, produtos ou serviços necessários à comunidade), e têm a capacidade de entregá-los no momento certo e no lugar e no preço certos.

Os empresários são agentes de mudança econômica; Eles organizam, gerenciam e assumem riscos de uma empresa. Algumas das boas qualidades dos empresários são: oportunidade-Seeker, risk-taker, meta-setter, excelente planejador, confiante solucionador de problemas, trabalhador, persistente e comprometido.

O empreendedorismo, por outro lado, não é apenas uma atividade empresarial simples, mas um processo estratégico de inovação e criação de novos produtos. Basicamente, o empreendedorismo é uma arte e ciência de converter ideias de negócios em produtos ou serviços comercializáveis para melhorar a qualidade de vida.

As competências empreendedoras referem-se às características importantes que devem ser possuídas por um indivíduo, a fim de desempenhar eficazmente as funções empreendedoras. Neste módulo, você aprenderá algumas das características mais importantes, atributos, estilo de vida, competências e traços de um empreendedor bem-sucedido. As competências de eficácia pessoal são particularmente importantes para o sucesso empreendedor, já que os empresários não têm um gerente ou supervisor para ajudar no desenvolvimento dessas competências. De acordo com o modelo de competência **empreendedora**, desenhado pelo consórcio para a educação empresarial (<http://www.entre-Ed.org/>), há **seis principais** efetividade pessoal de competências.

- **Competências interpessoais:** um empreendedor com fortes competências interpessoais tem um talento especial para trabalhar bem com pessoas de diversas origens. Esses empreendedores são muito perspicazes no que diz respeito ao comportamento dos outros – entendendo os motivos e as ações, rapidamente conscientes das relações tensas e bem sintonizado com comportamentos verbais e não verbais.
- **Iniciativa forte:** empreendedores com alta iniciativa são muitas vezes levados a trabalhar arduamente. Esses empreendedores freqüentemente trabalham de forma independente e muitas vezes são conduzidos para alcançar o domínio da tarefa, independentemente do esforço extra necessário para fazê-lo. Empreendedores com forte iniciativa estabelecem metas específicas, de tempo limite e desafiadoras. Estes empresários são muitas vezes muito confiantes em suas capacidades para executar bem e desfrutar de buscar novas oportunidades.
- **Ambição:** empreendedores ambiciosos são motivados, persistentes e perseverantes mesmo diante de desafios difíceis. Esses empreendedores são pacientes e persistentes, apaixonados e motivados. Eles abraçam novos desafios enquanto se esforçam para exceder as expectativas e padrões estabelecidos.
- **Adaptabilidade & flexibilidade:** os empresários que são altamente flexíveis e adaptáveis muitas vezes lidam muito bem com ambigüidade e têm uma capacidade única de escolher ações, mesmo sem todas as informações necessárias. Estes tipos de empreendedores são inovadores e criativos, muitas vezes desenvolvendo novas soluções para problemas complexos. Eles lidam com a mudança bem, muitas vezes gerando novos objetivos e ações para lidar com eventos imprevistos.
- **Disposição para assumir riscos:** não só os empresários bem sucedidos dispostos a assumir riscos, eles também são capazes de identificar e calcular

as avaliações de risco. Eles são tipicamente qualificados no desenvolvimento de planos alternativos e articulando cenários de pior caso . Esses tipos de empreendedores tomam riscos calculados e aprendem com os erros passados.

- **Disposição para aprender:** um empreendedor com uma forte vontade de aprender muitas vezes persegue oportunidades que lhe permitam adquirir novas competências e conhecimentos. Esses empreendedores iniciam o desenvolvimento da carreira pessoal e muitas vezes empregam o feedback de outros para ajudá-los a tomar decisões de carreira perspicaz.

Além disso, a **motivação** é definida como "uma força interna que impulsiona os indivíduos a atingir objetivos pessoais e organizacionais". A motivação de uma pessoa influencia suas decisões e, portanto, desempenha um papel fundamental na previsão de quais empreendedores buscarem oportunidades bem-sucedidas. Motivações foram encontradas para ajudar os empreendedores a desenvolver o conhecimento, competências e competências necessárias para ser bem sucedido. Abaixo você pode encontrar uma revisão de motivos comuns encontrados para prever o sucesso:

*Necessidade de realização:* manutenção de padrões elevados e aspirantes a realizar tarefas difíceis. Pessoas com alta necessidade de conquista se responsabilizaram pelos resultados, engajam-se em atividades que têm um grau moderado de risco e exigem competência e esforço. Este motivo também foi encontrado para prever a Fundação firme e o desempenho bem-sucedido das empresas.

*Locus de controle:* o grau em que uma pessoa acredita que suas ações podem afetar diretamente um evento, ou que eles podem controlar um resultado.

#### **MOTIVAÇÕES ESPECÍFICAS DA TAREFA:**

*Definição de metas:* empreendedores motivados a estabelecer objetivos, especialmente metas de crescimento de negócios, foram encontrados para aumentar o crescimento firme, juntamente com o desempenho e a inovação firmes. Os objetivos desafiadores de todos os tipos foram encontrados repetidamente para levar a um maior desempenho, destacando a importância de definir metas específicas, atingíveis e com limite de tempo.

*Auto-eficácia:* a crença de uma pessoa em sua própria capacidade, em outras palavras, sua autoconfiança específica da tarefa. Empreendedores com alta autoeficácia persistirão mesmo diante de contratempos, terão feedback negativo de forma mais positiva, usarão feedback para melhorar seu desempenho, definirão metas mais difíceis, e exercerá mais esforço durante um período mais longo de tempo. Pesquisadores descobriram que, quando os empresários têm alta autoeficácia, que há uma forte relação entre essa motivação e crescimento firme.

- **Apoiando evidências e práticas**

A Fundação Kauffman identificou, através de extensa pesquisa de pesquisa, várias características demográficas comuns entre empreendedores efetivos. Embora os dados demográficos empresariais não se relacionem estritamente com as competências, esta informação é útil para empreendedores em perspectiva que procuram aprender mais sobre como seus fundos se comparam com venturistas bem-sucedidos. Embora informações extensas sobre esses achados possam ser acessadas no site da Fundação Kauffman (<http://www.Kauffman.org/>), uma breve revisão das características demográficas básicas encontradas para ser comum entre os empreendedores será ser apresentado aqui.

- **Paixão:** é uma característica fundamental dos criadores de riqueza e uma característica central inerente aos líderes de sucesso. Empreendedores de alta paixão enfrentam oportunidades e desafios com zelo, montam as longas horas necessárias durante as fases de crescimento do empreendimento.
- **Proatividade:** é a propensão para tomar medidas para influenciar a mudança ambiental. Empreendedores com esse tipo de personalidade tipicamente "escaneiam" oportunidades, mostram iniciativa, agem e perseveram até chegarem ao encerramento, trazendo mudanças.
- **Tenacidade:** mais comumente conhecida como **perseverança**, envolve sustentar a ação e a energia direcionadas aos objetivos, mesmo quando confrontados com obstáculos.
- **Nova competência de recursos:** é a capacidade de adquirir e sistematizar os recursos operacionais necessários para iniciar e crescer um novo empreendimento.

**A.** o teste de **tendência empreendedora geral** [www.get2test.net](http://www.get2test.net) é uma ferramenta para a reflexão, que o ajudará a identificar 5 características que devem sustentar o comportamento empreendedor: necessidade para Realização; Necessidade de autonomia; Tendência criativa; Risco calculado; Locus de controle. O teste irá pedir-lhe para:

- Pense se o empreendedorismo é para você
- Considere como você pode melhorar suas fraquezas
- E desenhe em seus pontos fortes

GET2TEST não é um teste científico, é uma ferramenta de desenvolvimento. No final, uma pontuação geral será dada a você. No caso de você ter uma pontuação baixa, você terá que descobrir a razão pela qual e talvez o seu tutor pode ajudá-lo sobre isso; no caso de você ter uma pontuação elevada, então você pode precisar começar a pensar sobre o caminho empreendedor mais a sério.

**B.** nós identificamos 12 elementos de mentalidade de liderança que acreditamos ser vital para atingir os mais altos níveis de eficácia como um líder. Pergunte a um amigo ou colega que conhece você bem para marcar você de cinco em cada um dos 12 elementos da mentalidade de liderança em relação ao seu trabalho atual. É importante que outra pessoa a Pontuação como eles vão lhe dar uma resposta objetiva e honesta sobre como eles vêem você. A chave aqui não é necessariamente obter a maior pontuação, mas para obter as respostas mais honestas.

O teste de **avaliação da mentalidade de liderança** desafiará sua autopercepção contra as 12 características da mentalidade. Muitas vezes, a maneira como as pessoas pensam de si mesmos e da forma como são percebidas pelos outros pode ser muito diferente – às vezes as pessoas são excessivamente otimistas e muitas vezes pessimistas. Este teste irá ajudá-lo a notar onde você tem pontos fortes e fracos, mas mais importante identificar as duas ou três grandes diferenças para o seu rater/s, ajudando você a explorar a base dessas diferenças.

	Outras pessoas Pontuação de 10	Seus comentários e ações	Como você se Pontua fora de 10
Paixão			
Auto-crença			
Desejo e determinação da unidade			
Coragem			
Visão			
Foco			
Trabalho duro e autodisciplina			
Otimismo			
Sabedoria & senso comum			
Oportunismo			
Acordo e Risco			
Persistência			

## Livros

Matthew Checkley ' s: Insiders ' Secrets para o passo perfeito para o investimento: o definitivo 17-Step empreendedores ' guia para uma apresentação bem-sucedida para os investidores. Versão Kindle.

*Há um teste de auto-avaliação no livro que fornece um recurso útil para o desenvolvimento da mentalidade empreendedora.*

## Recursos e links adicionais

Competências empreendedoras:

[https://www.MindTools.com/pages/article/newCDV\\_76.htm](https://www.MindTools.com/pages/article/newCDV_76.htm)

Teste de ' GET ' da Universidade de Durham [GET = teste geral de tendência empresarial, por Sally Caird

([www.get2test.net](http://www.get2test.net))

Impacto para o livro de liderança de vida (2008) exercício de liderança, questionário mindset e quiz animal

Lois Frenkel: você é empreendedor? Quiz (cópia impressa)

Tidd, J. & Bessant, J. (2011) inovação e empreendedorismo, Wiley Publishing

Trabalho de liderança de impacto para a vida (2008) maximizando a comunicação/questionário de estilo de jogo/liderança animal

Tidd, J. & Bessant, J. (2011) *inovação e empreendedorismo*, Wiley Publishing



## (2) competências interpessoais para um empreendedor bem- sucedido

### A. Estágio de preparação-uma atitude motivacional

#### Visão-capacidade da imaginação criativa



#### Descrição da competência

Imaginação criativa e Visualização do objetivo é onde tudo começa se você quiser aumentar a probabilidade de alcançar seus objetivos. Todos os melhores artistas, independentemente da profissão, sabem a importância de se imaginar sucedendo em suas mentes antes de realmente fazê-lo na realidade. Lenda do boxe Muhammad Ali estava sempre salientando a importância de ver-se vitorioso muito antes da luta real. Como um jovem ator lutando, Jim Carrey costumava se imaginar sendo o maior ator do mundo. Estes artistas de topo, entre muitos outros, têm dominado a técnica de visualização positiva e abertamente creditá-lo como uma tática de sucesso.

Costumávamos nos referir a esse método como planeamento cuidadoso , mas o planeamento começa onde você tem todas as informações necessárias para a precisão matemática do plano. Aqui, você está permitindo que sua mente criatividade para expressar o que você quer se tornar, como vai se sentir quando você vai ter o seu objetivo alcançado, como este empreendimento vai mudar a vida de seus clientes.

Ao ter a capacidade de Visualizar seus objetivos, você alcança os seguintes aspectos importantes:

Ele ensina o seu cérebro a reconhecer quais recursos ele precisará para ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

Ele cria uma motivação interna para lutar por seus objetivos e sonhos

Promove o pensamento positivo, que o ajudará a permanecer na trilha para ser bem sucedido a longo prazo.

Imaginação criativa também significa desistir de seu mau hábito de reclamar, especialmente sobre o dinheiro, as despesas e não ter o suficiente dele. Isto fá-lo lento e impede-o de pisar mais em seus esforços. Reclamar também implica que você não está fazendo nada sobre isso. Não há nenhuma ação conectada a ele, é apenas um destruidor de sua visão. Sempre que você se pegar reclamando, voltar para sua visão e deixá-lo sentar-se em seus sentimentos.

### Evidências e práticas de apoio

O processo de imagem é bem pesquisado e apoiado por evidências. Pensamentos pessoais sobre o futuro podem influenciar seus sentimentos atuais, motivos e comportamentos, e assim, os psicólogos sociais têm um interesse de longa data em como as pessoas imaginam próximos eventos (Johnson & Sherman, 1990 ; Ross & Buehler, 2001). Um fato importante que tem guiado décadas de pesquisa é que imaginar o futuro desejado pode aumentar a sua motivação e esforço para alcançá-lo. As pessoas que podem Visualizar seu objetivo parecem mais bem-sucedidas para atingi-la, de acordo com a nova pesquisa. "O objetivo mais fácil é ver, quanto mais perto parece", disse R.Bagchi, professor adjunto de marketing no Pamplin College of Business da Virginia Tech.

Um dos primeiros livros sobre a independência financeira e criação de riqueza, pense e cresça rico, é caracterizado como "um dos livros de negócios mais influentes de todos os tempos", e foi escrito por um milionário self-made, Napoleon Hill. Este livro é tão importante para os empresários que foi vendido em mais de 100 milhões cópias. Napoleão estado no capítulo 2: "*todos os pensamentos, que foram emocionalizados (sentimento dado) e misturado com a fé, começar imediatamente a traduzir-se em seu equivalente físico ou contraparte*". Com outras palavras-você precisa ver o que você quer alcançar e você precisa acreditar nesta visão-este é o poder da imaginação criativa.

## Livros

Mindset para o sucesso: visualizando e alcançando seus objetivos, Omar perou-  
<https://www.amazon.com/mindset-Success-visualizing-Achieving-Goals/DP/1441736174>

Pense e cresça rico, monte de Napoleon-  
<https://www.Goodreads.com/book/show/30186948-Think-and-Grow-Rich>

Recursos e links adicionais

<https://medium.com/to-the-next-level/the-magic-of-visualization-en-590428b0bc83>

<https://www.moneysmartguides.com/power-visualizing-your-goals>

<https://medium.com/@ErthaSimone/visualize-Your-User-with-Your-Mind-in-the-Moment-in-which-he-Performs-The-Most-Important-Action-for-82c12e00ccf0>

<http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-228>

## Assumindo o risco-superando o medo do fracasso

*"É difícil falhar, mas é pior nunca ter tentado ter sucesso"-Theodore Roosevelt*

*"Há apenas uma coisa que faz um sonho impossível de alcançar: o medo do fracasso"*  
– Paulo Coelho

## Descrição da competência

O medo do fracasso é o sentimento de ter medo de realizar uma atividade para evitar qualquer decepção, raiva, frustração ou vergonha de não alcançar um objetivo. As pessoas que geralmente têm um medo de fracasso se recusam a experimentar coisas novas, eles procrastinam e falam de uma forma não-respeitosa para seus próprios eus, e muitas vezes eles também são perfeccionistas.

Uma em cada quatro startups falha por causa do medo do fracasso. Qual é a única coisa que os maiores empresários do mundo têm em comum? Eles não têm medo do fracasso. Na verdade, eles o abraçam! Eles estão dispostos a falhar e falham muitas vezes. Empresários de sucesso não esmagam sua primeira vez até bat... em média, eles falham quase 4 vezes antes de acertar um fora do parque! (exemplo de pássaro irritado).

Assim, para ser capaz de superar o medo, os jovens empresários precisam de uma preparação para nova mentalidade. É essencial ser tão entusiástico sobre o fracasso como eles são sobre o sucesso. Eles precisam estar cientes dos riscos e fracasso de um lado e sucesso e bem-estar, por outro lado. É sua decisão sobre onde querem dar o foco. Os jovens empresários devem substituir o medo com persistência em alcançar seu objetivo, com otimismo. Eles podem analisar todos os resultados potenciais, mesmo que eles não poderiam estar cientes da superação; aprender a pensar mais positivamente; identificar o pior cenário; ter um plano de contingência; concentrar-se no que eles podem controlar, e reduzir o risco, tomando incremental Passos. Vai ser desconfortável às vezes, mas eles podem superar isso, amando o que eles estão fazendo e lendo seus objetivos de novo e de novo.

É uma coisa boa que eles não sabem tudo de antemão. Seus negócios crescerão gradualmente, e seus passos serão dependendo dele. Eles não devem esperar em todos os "semáforos" será "verde" antes de iniciar a sua jornada. Isso também significa que eles vão assumir alguns riscos. Jovens empresários devem pensar em sua empresa como um navio que está em uma tempestade aterrorizante. E há todos os tipos de ondas atacá-los , e contanto que eles estão apenas batendo-los acima da água, eles estão bem. Eles sempre podem resistir aos ataques que estão acima da água com o apoio de sua equipa. Os jovens empresários só precisam se concentrar em entender o que seria um tiro a água que poderia levar a coisa toda para baixo, e apenas intervir ou proteger contra esses tipos de problemas.

Um mentor ou alguém que está no negócio será capaz de apoiar jovens empresários e ajudá-los a desenvolver suas competências mais e ao mesmo tempo a sua empresa. O mentor deve ser uma pessoa hábil e confiante que compreende o ambiente empreendedor, e ele ou ela é capaz de compreender as atividades da nova Startup para ser capaz de orientar e treinar o jovem empresário em conformidade. Este tipo de apoio e orientação é significativo e frutífero para um jovem empreendedor. Assim, os jovens empreendedores devem selecionar seu mentor/Coach com cuidado; verificar o seu fundo e realizações no negócio e pensei se eles gostariam de ser como ele/ela no futuro. Se sim, eles devem falar com o mentor e ouvir o seu Conselho para todos os pensamentos e preocupações que eles têm em relação com sua empresa, sua visão e sua estratégia.

### **Evidências e práticas de apoio**

*"Um navio no porto é seguro — mas não é para isso que os navios são construídos."* — John A. Shedd.

A pesquisa sociológica e organizacional sugere que os medos dos indivíduos não dependem unicamente de sua natureza, mas também são moldados por suas relações sociais e cultura, que norteiam sua compreensão de quando e quanto medo sentir. A exploração de Murray em pessoal (1938) foi um dos primeiros estudos que realmente identificaram o medo do fracasso como um motivo real para evitar a derrota ou para alcançar o sucesso. Seus estudos sugeriram que na vacância, a necessidade de impedir o fracasso esteve encontrada em muitos homens faculdade-envelhecidos durante a época de sua pesquisa em 1938. Este foi um achado significativo no campo da psicologia, porque permitiu que outros pesquisadores para esclarecer melhor como o



medo do fracasso pode realmente ser um determinante da criação de metas de realização, bem como como ele poderia ser usado no ato real de a realização.

Outro estudo foi feito em 2001 por Conroy, Poczwardowski, e Henschen que criou cinco conseqüências aversivas de falhar que foram repetidas ao longo do tempo. As cinco categorias incluem (a) vivenciar vergonha e constrangimento, (b) desvalorizar a própria estimativa, (c) ter um futuro incerto, (d) outros significativos perdendo interesse, (e) perturbando outros substanciais. Essas cinco categorias podem ajudar a inferir a possibilidade de um indivíduo associar o fracasso a uma dessas categorias de ameaças, o que os levará a vivenciar o medo do fracasso.

Estes dois estudos criaram uma definição mais precisa do medo do fracasso, que é "uma tendência disposicional para vivenciar apreensão e ansiedade em situações avaliativas porque os indivíduos aprenderam que o fracasso está associado a conseqüências aversivas".

É crucial que os jovens empreendedores visualizem seus objetivos e encontrem o propósito de sua visão. Quando eles conversam com alguém que os compreende e que é capaz de apoiá-los, então eles serão capazes de se sentir capacitados. Então, eles devem encontrar a força interior e incentivar a sua auto; anotar seus objetivos e colocá-los na parede; Visualizar seus objetivos finais e lê-los diariamente ou sempre que eles se sentem estressados ou desapontados para lembrar-se o que eles querem alcançar e como eles têm que fazê-lo.

Exemplos de pessoas bem-sucedidas que superaram o medo do fracasso:

- Albert Einstein – ele não era capaz de falar até que ele tinha quase 4 anos de idade e seus professores disseram que ele "nunca seria muito."
- Michael Jordan-depois de ser cortado de sua equipa de basquete do ensino médio, ele foi para casa, trancou-se em seu quarto, e gritou.
- Walt Disney-demitido de um jornal para "falta de imaginação" e "não ter ideias originais".
- Steve Jobs-aos 30 anos de idade, ele ficou devastado e deprimido depois de ser sem cerimiosamente removido da empresa que ele começou.
- Oprah Winfrey-foi rebaixado de seu trabalho como uma nova âncora, porque ela "não estava apto para a televisão".
- The Beatles-rejeitado pela Decca Recording Studios, que disse que "nós não gostamos do seu som-eles não têm futuro no show business".

Uma prática que pode ajudar os jovens empreendedores a superar o medo do fracasso e ser mais otimista é o método de Framestorm. Ele tem como objetivo pausar e perturbar uma conexão com fio duro no cérebro, redirecionando gentilmente a atenção para perspectivas totalmente novas e diferentes sobre a situação. Também pode ser um método de Cocriação com um facilitador framestorm .

Há 3 etapas neste processo:

**A: Pergunte calibrando perguntas**

- Que efeitos emocionais isso cria em mim?
- Qual é o meu enquadramento atual?
- Faz-me mais engenhoso?
- Isso ajuda-me a aproximar-me do meu objectivo?
- Se eu continuar a dar vida a este enquadramento, que realidade vou criar?
- Eu quero que este cenário se torne minha realidade?

**B: comece o framestorm**

- Visite diferentes perspectivas framestorm e respondê-los
- Se você ficar sem energia em relação a uma determinada questão, escolha um outro
- Mantenha o impulso até que você tenha pelo menos 15-30 territoriais alternativos
- Um processo de framestorm não é sobre criticar e excluir opções, mas sobre A identificação de novas opções.

**C: atividade de Reframing**

- Leia seus enquadramentos alternativos e prove seus efeitos
- Escolha um ou dois que torná-lo mais engenhoso e experimentá-los
- Observe os diferentes efeitos que esses territoriais têm para você e outros

**Livros**

Seligman, M. E. P. (1998) otimismo aprendido: como mudar sua mente e sua vida. Livros de bolso

Seligman, M. E. P. (1998) felicidade autêntica

Frankl, V. (1959). Busca do homem para o meaning. Livros Rider

Goleman, D. (2013). Foco: o excitador escondido da excelência. Harper

Gross, J.J. (2001). Regulação da emoção na idade adulta: o tempo é tudo. Direcções actuais em ciências psicológicas, 10, 214-219

Prehn, A, (2012). Criar mentalidades ressignificação através framestorm. NeuroliderançaJornal, 4, 154-164

Peale, Dr. Norman Vincent (2003). O poder do pensamento positivo. Touchstone.

[Robin, Corey](#) (2004). Medo: a história de uma ideia política. Imprensa da Universidade de Oxford.

Dixon, Rasheel (2012). Como superar o medo, e começar a viver destemido.

CreateSpace. [ISBN 978-1475122046](#).

Lázaro, RS (1991). Emoção e adaptação. Oxford University Press, Nova Iorque.

[Saltar para cima ^](#) Birney, R. c., Burdick, H., & teevan, R. C. (1969). Medo do fracasso. Van Nostrand-Reinhold Company.

### Recursos adicionais e link

<https://www.youtube.com/watch?v=8NxDO6fA5rU>

<http://www.youtube.com/watch?v=9FBxfd7DL3E>

[http://www.slideshare.net/santu44smart/positive-thinking-5630821?from\\_search=1](http://www.slideshare.net/santu44smart/positive-thinking-5630821?from_search=1)

<http://www.mindtools.com/stress/RelaxationTechniques/Imagery.html>

[https://Medium.com/swlh/7-insanely-Powerful-Lessons-My-mentor-taught-me-which-i-didn ' t-realize-até-mais tarde-b6db20e58ede](https://Medium.com/swlh/7-insanely-Powerful-Lessons-My-mentor-taught-me-which-i-didn-t-realize-até-mais-tarde-b6db20e58ede)

<https://www.wakeupcloud.com/overcome-the-fear-of-failure/>

<https://medium.com/@LalainaRackson/How-to-Silence-Self-Doubt-to-realize-Everything-that-you-want-f350de4a6804>

<https://medium.com/@lensq29/why-you-should-not-Fear-Failure-89a0d486fc73>

<https://medium.com/the-mission/to-overcome-the-fear-of-failure-fear-this-instead-d880ce3e5ccf>

<http://www.onehourprofessor.com/overcome-fear-failing-starting-business/>

<https://youtu.be/3AkjzDHuWKM>



## Paixão-fazendo o valor com seu negócio

*"O significado é essencial para os seres humanos. Nós continuamente precisamos fazer sentido de nossos mundos exteriores e interiores, encontrar significado em nosso meio ambiente e em nossas relações com outros seres humanos, e agir de acordo com esse significado" —Fritjof Capra, a visão de sistemas da vida*

### Descrição da competência

*"O dinheiro não é o objetivo, é uma consequência"-autor desconhecido*

Isso é algo que cria conflito para todos os recém-chegados de negócios-por que ser um empreendedor se o dinheiro não é a razão? Concentrar-se em mais do que a linha inferior do seu balanço adicionar ao valor da sua empresa? Richard Branson, um homem por trás de 400 empresas do grupo Virgin certamente pensa assim. O compromisso da Virgin com as causas ambientais e sociais contribuiu para a felicidade do empregado e para o sucesso do seu negócio.

Criar dinheiro requer um grande sonho (algo que você é apaixonado) e um conjunto de crenças que faz você pensar que você pode alcançá-lo. Se você perseguir algo apenas para o grande pagamento potencial, cada empreendedor pode garantir-lhe uma coisa-você vai falhar miseravelmente! Quando você começa algo estritamente por dinheiro, seu coração não está nele, o que torna impossível perseverar através das dificuldades e desafios que você enfrentará. Dentro de seu negócio, você precisa prever a diferença que você está fazendo-e você precisa acreditar. Dizendo que o dinheiro precisa ser uma consequência de sua ação, não o objetivo primordial.

A coisa triste é que ter o dinheiro significativo realmente não sente que bom-não há nenhuma tal coisa como bastante dinheiro. É por isso que os sonhos são mais do que importantes. Trabalhar para um sonho se sente fantástico, e como você acertar cada Marco, isso faz você se cumprir além de seus sonhos mais selvagens. De repente, você está conseguindo o sucesso em algo que pode ser o trabalho de sua vida. Quando sua visão se torna seu trabalho de vida, dá-lhe uma sensação de significado que nenhuma quantidade de dinheiro pode fornecê-lo.

### Evidências e práticas de apoio

De acordo com a "teoria da expectativa de motivação" por Victor Vroom da Yale School of Management, três coisas devem ocorrer para uma pessoa ter alta motivação para alcançar seus objetivos: 1) você deve acreditar que você pode fazer o que é preciso para alcançar seu objetivo. 2) você deve acreditar que você sabe como alcançá-lo (você tem os métodos adequados). 3) finalmente, você deve acreditar que as recompensas do *objetivo particular são pessoalmente significativas*. Outra palavra para a expectativa é a fé — a crença em sua capacidade de apreender ou criar um resultado futuro.

Quando o diretor de marketing global da P & G, Jim Stengel, coletou 10 anos de dados em 50.000 marcas, ele encontrou uma relação direta entre a capacidade de uma marca para atender a um propósito mais alto e seu desempenho financeiro.

As empresas com "ideais superiores" – aquelas voltadas para melhorar a vida das pessoas – cresceram três vezes mais rápido do que seus concorrentes.

Em 2012, o estudo de bom propósito global da Edelman encontrou 89% dos consumidores são mais propensos a comprar de empresas que apoiam soluções para questões sociais específicas. Para mais da metade, a finalidade é o factor mais crítico que influencia a escolha da marca quando a qualidade e o preço são iguais.

No início, a Airbnb lutou para sobreviver em vez de viver uma grande ideia, ter uma página Web bonita e ser apoiada pelos investidores que acreditavam no seu negócio. Em seguida, a finalidade de mudança da AirBnb e proclamar "pertencem a qualquer lugar". É um propósito refrescante e inspirador, com benefícios claros para seus usuários, esforçando-se para criar o tipo de conexões interpessoais quentes que são inovadoras em sua categoria. Airbnb tem crescido e agora é valorizado em US \$31billion (o ano 2018), e tendo receitas totais de mais de \$1000000000 para o primeiro trimestre de 2018.

A considerar: clientes contratá-lo para obter um problema resolvido. Eles podem precisar de um site bem projetado, melhor contabilidade ou mais leads para seus negócios. O ponto é que eles precisam de um problema resolvido. Então, é melhor não carregá-los pela hora do trabalho; Mas para fazer um sistema de tarifação de uma forma que seus clientes irão ver instantaneamente o valor que sua empresa acrescenta e o que eles estão pagando, em troca do produto ou serviços da sua empresa.

### Livros

- Flow – a chave para desbloquear o significado, a criatividade e a verdadeira felicidade; <https://www.HarperCollins.com/9780061339202/Flow>
- Busca do homem para o meaning, <https://www.amazon.com/DP/080701429X?tag=s7621-20>

### Recursos e links adicionais

- <https://addicted2success.com/success-advice/6-reasons-to-chase-your-dream-not-the-money/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/09/22/how-to-identify-and-build-the-purpose-behind-your-business/#5186c8d2485b>
- <https://medium.com/thrive-global/how-to-make-millions-of-dollars-as-an-amateur-188cb461191e>

## Aprendizagem-hábito de leitura constante

*"A capacidade de aprender mais rápido do que os seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável" -Arie de Geus*

### Descrição da competência

Maiores empreendedores do mundo têm uma coisa em comum: não é um QI alto, nem é uma raia de sorte incrível, mas o seu apreço pela aprendizagem constante através da leitura e prática. A educação é o único melhor investimento do nosso tempo que podemos fazer. Como Benjamin Franklin disse, "um investimento em conhecimento paga o melhor interesse." Este Insight é fundamental para o sucesso na nossa economia do conhecimento, mas poucas pessoas percebem isso. Felizmente, uma vez que você compreende o valor do conhecimento, é simples começ mais dele. Apenas dedique-se ao aprendizado constante.

O mundo está repleto de aprendizado. Existem vários milhões de livros de negócios, 3 000 TED palestras, 10 000 MOOCs, centenas de milhares de cursos de e-learning, e milhões de artigos publicados em plataformas, como LinkedIn e Medium. O aprendiz moderno tem muito pouco tempo para aprender, menos de 1% do seu tempo, de acordo com Bersin, uma divisão da Deloitte. Além disso, é mais importante do que nunca aprender continuamente como a vida de prateleira de competências encurta e caminhos de carreira Meandro e Alonza.

Todos queremos ser melhores em alguma coisa. Afinal, a auto-aperfeiçoamento é necessária para chegar à frente no trabalho. Mas uma vez que você sabe o que você quer ser melhor em, como você começa? Naturalmente, as técnicas de aprendizagem variarão dependendo da competência e da pessoa, mas você pode seguir algumas réguas gerais.

Tech empresário Elon Musk supostamente aprendeu a construir foguetes lendo livros. Warren Buffett, um dos accionistas os mais bem sucedidos nos EUA, estado que gasta 80% de sua leitura do dia. Bill Gates, o homem mais rico do mundo e um Bookworm ao longo da vida, lê cerca de 50 livros por ano, mas estritamente não-ficção queridos.

Embora a leitura é valiosa, a maioria das pessoas vê-lo como uma tarefa. Por que ler quando você pode terminar o dia com o seu programa de TV favorito ? Ou um encontro amistoso com amigos? Faça uma decisão sobre o que seu futuro será : na frente da tevê ou em um assento do Presidente de um negócio altamente bem sucedido.

Roosevelt era o que poderíamos chamar de "aprendiz de vida". Aprender tornou-se para ele um modo de gozo pessoal e um caminho para o sucesso profissional. O economista argumentou recentemente que, com todas as interrupções na economia moderna, particularmente a tecnologia, a aquisição de competências em andamento é fundamental para a relevância profissional persistente. Os níveis de educação formal estão regularmente ligados a rendimentos mais elevados e uma taxa de desemprego mais baixa, e para além da sua utilidade, a aprendizagem é divertida. É uma alegria para se envolver em um novo tópico. Ter uma variedade de itens emocionantes à sua disposição ao falar com colegas ou amigos pode aumentar a sua confiança. Também é gratificante entender um novo assunto problemático finalmente.

Este tipo de aprendizado contínuo e persistente não é meramente uma decisão. Ele deve se tornar um hábito, e como tal, requer um cultivo cuidadoso. Para desenvolver um hábito de aprendizagem, primeiro você tem que articular os resultados que você gostaria de alcançar, e de acordo com suas escolhas, você tem que definir metas realistas. Para ser capaz de se concentrar em seus objetivos, você tem que abandonar as distrações como multitarefa e tecnologia pode fazer a profunda concentração necessária para a aprendizagem real difícil ou impossível. Embora a tecnologia pode ser uma distração, ele também pode ser usado para ajudar um regime de aprendizagem dramaticamente. Os cursos em linha abertos maciços, podcasts, Audiobooks, e-leitores, e outras ferramentas fazem possível ter um livro na mão quase em qualquer altura que. Combine essas ferramentas com aplicativos que rastreia seus hábitos e a tecnologia pode ser um componente essencial de uma rotina de aprendizado.

Além disso, é imperativo para você desaprender o que você aprendeu a dar a oportunidade para si mesmo para explorar alternativas. A desaprendizagem não se trata de esquecer; Trata-se de escolher um modelo ou paradigma mental alternativo. Quando aprendemos, adicionamos novas competências ou conhecimentos ao que já conhecemos. Quando desaprendemos, nós passo fora do modelo mental para escolher um diferente.

### **Evidências e práticas de apoio**

Todos nascemos com uma curiosidade natural. Queremos aprender. Mas as demandas do trabalho e da vida pessoal muitas vezes diminuem o nosso tempo e vontade de envolver essa curiosidade natural. Desenvolver hábitos de aprendizagem específicos – conscientemente estabelecidos e conscienciosamente cultivados-pode ser um caminho para tanto a relevância profissional continuada e profunda felicidade pessoal. Talvez Roosevelt tinha razão: "uma vida de aprendizagem pode ser um sucesso em si mesmo".

Dominar novas competências não é opcional no ambiente de negócios de hoje. "Não é o suficiente para ser inteligente-você sempre precisa estar ficando mais esperto", diz Heidi Grant, um psicólogo motivacional e autor de "nove coisas bem sucedidas pessoas fazer diferentemente" (Harvard Business Review Press, 2012). Assim, precisamos continuamente procurar oportunidades para esticar-nos de maneiras que não podem sempre se sentir confortável no início como melhoria contínua é necessário para chegar à frente. Alguns princípios que você pode seguir para a auto-aperfeiçoamento são:

- Verifique a sua prontidão-você tem que se perguntar se o seu objetivo é atingível e também você precisa esclarecer quanto tempo e energia você pode dedicar ao projeto.
- Certifique-se de que é necessário-selecione uma competência que seja relevante para sua carreira, sua organização ou ambos. Ganhar uma nova competência é um investimento, e você precisa saber de antemão qual será o retorno.
- Entenda como você aprende melhor-algumas pessoas aprendem mais rápido e

mais fácil, olhando para gráficos e imagens ou lendo. Outros preferem assistir a demonstrações ou ouvir as coisas que estão sendo explicadas. Ainda assim, outros precisam de experiência hands-on. Cada um de nós pode descobrir o estilo de aprendizagem ideal, olhando para trás.

- Obter a ajuda certa-elicitar o apoio de outras pessoas pode aumentar significativamente a aprendizagem. Encontre alguém que você confia, que domina a competência que você está tentando alcançar. Se não conseguir encontrar um mentor dentro da sua empresa, procure pessoas na sua indústria ou na sua rede.
- Comece pequeno – você tem que escolher uma ou duas competências para se concentrar em um momento e quebrar essa competência para baixo em metas gerenciáveis. Por exemplo, se você quiser se tornar mais assertivo, você pode se concentrar em falar mais frequentemente em reuniões, empurrando-se para falar dentro dos primeiros cinco minutos.
- Refletir ao longo do caminho – para passar da experimentação para o domínio. Reflita sobre o que você está aprendendo. Caso contrário, a nova competência não vai ficar.
- Desafie-se a ensiná-lo a outros-uma das maneiras mais rápidas de aprender algo novo, e para praticá-lo, é mostrar aos outros como fazê-lo.
- Seja paciente – precisamos ser pacientes durante o processo de aquisição de uma nova competência, pois geralmente leva 6 meses ou mais para desenvolver uma nova competência.

## Livros

Coleman, John, D. Gulati, W. O. Segovia (2011). Paixão e propósito: histórias dos melhores e mais brilhantes jovens líderes empresariais. Harvard Business Review imprensa

recursos adicionais e links

● <https://Medium.com/The-Mission/The-5-hour-Rule-If-youre-not-spending-5-hours-per-week-Learning-You-re-being-Irresponsible-791c3f18f5e6>

● <https://www.blinkist.com/Magazine/Posts/Reading-Habits-of-Highly-successful-People>

● <https://www.psychologytoday.com/US/blog/Communication-Success/201410/How-increase-your-Emotional-Intelligence-6-Essentials>

● <https://HBR.org/2015/06/Improve-Your-Ability-to-learn>



## B. Configurando a sua fase de negócios

### Capacidade de reconhecer oportunidade

*"Chance favorece as mentes conectadas"* -Steve Johnson

*"A coisa mais importante é não parar de questionar."* -Albert Einstein

*"Se houvesse uma competência de vida que todos no planeta precisavam, era a capacidade de pensar com objetividade crítica."* -Josh Lanyon

### Descrição da competência

O empreendedorismo desempenha um papel importante na promoção do crescimento económico, da criação de emprego e da inovação para uma nação. Para que o empreendedorismo aconteça, o reconhecimento de oportunidades deve primeiro acontecer. Reconhecimento de oportunidade significa brainstorming proativamente um novo empreendimento de negócios ou expandindo uma ideia. A oportunidade empreendedora é difícil de definir, pois pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Em essência, é uma descoberta de uma ideia para criar novos negócios e a busca de informações sobre as possibilidades de mercado e tecnológicas. A oportunidade é um desvio entre as expectativas atuais e uma situação potencialmente melhor; uma circunstância favorável ou vantajosa ou uma combinação de circunstâncias. As seis raízes de oportunidade são: 1. problemas que o seu negócio poderia resolver; 2. mudanças nas leis, situações e tendências; 3. invenções de produtos ou serviços totalmente novos; 4. concorrência; 5. avanços tecnológicos, como os cientistas podem inventar novas tecnologias ou melhorar os já existentes, empreendedores descobrir como vender a tecnologia; 6. conhecimento único de um bairro, amigos e comunidade.

Boa ou investimento-digno uma ideia é, o "Ah-ha" momento de inspiração é a rampa para o empreendedorismo. Há três coisas no verdadeiro coração do empreendedorismo: a capacidade de identificar ou reconhecer uma oportunidade, a capacidade de rever ou avaliar a oportunidade, e por último mas não menos importante, a capacidade de executar e realizar com sucesso uma oportunidade. Enquanto essas tarefas parecem simples no papel, as competências que você precisa para cada um são muito diferentes, e é difícil ser bom em todos eles. Para ser um empreendedor de sucesso, você precisa se sobressair em todos os três, tudo ao mesmo tempo. O ponto de partida de qualquer organização empresarial é uma ideia poderosa. Uma ideia que vale a pena pensar, uma ideia que vale a pena melhorar e desenvolver, uma ideia vale a pena converter em um negócio.

Para a viabilidade e o sucesso a longo prazo, uma empresa precisa da capacidade de reconhecer oportunidades. As indústrias geralmente evoluem com base em mudanças societárias, mudanças na preferência do cliente ou melhorias tecnológicas. Os líderes mais inovadores da empresa que aproveitam as oportunidades ficam à frente da concorrência na entrega de soluções progressivas aos clientes. Steve Jobs reconheceu

a tremenda oportunidade de fazer da Apple uma inovadora vanguarda na tecnologia móvel. O fundador Amazon.com, Jeff Bezos, reconheceu similarmente o poder de vendas em linha do livro muito antes dos vendedores tradicionais do livro. Ele continuou a aproveitar as oportunidades para a diversificação de produtos depois de fazer um grande respingo com livros.

Em última análise, é uma questão de se o indivíduo é capaz de reconhecer oportunidades específicas entre as mudanças contextuais. Em um dado mesmo conjunto de circunstâncias e situações, nem todas as pessoas podem reconhecer uma dada oportunidade empreendedora. Alguns seriam capazes de identificá-lo, enquanto outros ignoraram. Por que algumas pessoas vêem isso enquanto outros não? Posse e maior exposição a informações anteriores e novas e capacidades cognitivas superiores ajudam a formular uma conjectura em relação às oportunidades.

O empreendedor deve primeiramente ser equipado com um nível de instrução e de experiência. Combinada com outros fatores críticos, como o estado de alerta empresarial e a rede empreendedora, a combinação permitirá que o empreendedor que tem a capacidade de reconhecer oportunidades de negócios significativas e que é capaz de posicionar estrategicamente o negócio ser capaz de concluir com sucesso o processo de desenvolvimento e lançar o novo empreendimento. Como sugerido, o reconhecimento de oportunidade é um processo com uma série de passos e não simplesmente um flash de vinda de insights repentinos.

- Agilidade empresarial-empreendedores são bem sucedidos por causa de seu estado de alerta para informações sobre a condição de mercado e movimentos de oportunidade. O estado de alerta é definido como um processo e uma perspectiva que ajuda alguns indivíduos a estarem mais conscientes das mudanças, turnos, oportunidades e possibilidades negligenciadas.
- Conhecimento prévio-o conhecimento prévio refere-se à informação distintiva de um indivíduo sobre um assunto específico que pode ser resultado de experiência de trabalho, educação ou outros meios. Com o estoque de informações e conhecimentos adquiridos através de experiências de vida, certas pessoas são capazes de fazer a conexão para reconhecer a oportunidade, pois está relacionado com suas informações disponíveis.
- Redes sociais-empreendedorismo é incorporado em redes sociais que facilita o processo empreendedor por vínculos entre empreendedores, recursos e oportunidades. A rede social é um recurso e um capital potencial, enquanto o capital social é uma rede que é usada para exercer atividades econômicas produtivas.
- Desempenho do negócio-o campo do empreendedorismo é sobre a importância de reconhecer e agir sobre as oportunidades e, portanto, é um passo fundamental no processo empreendedor. No final do processo empreendedor reside o resultado final do desempenho empresarial superior.



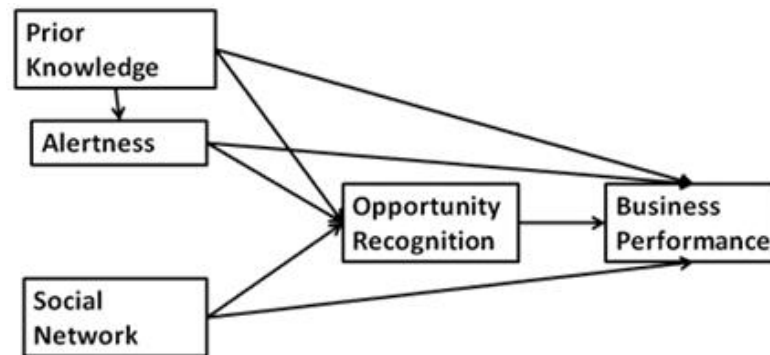


Figura 1: reconhecendo a oportunidade

## Evidências e práticas de apoio

Uma das várias definições de reconhecimento de oportunidade dada por Lumpkin e Lichtenstein (2005: 457) é "a capacidade de identificar uma boa ideia e transformá-lo em conceitos de negócios que agregam valor e geram receita." Essa definição enfatiza que o reconhecimento de oportunidades é uma parte inseparável do empreendedorismo. Um proprietário de pequenas empresas normalmente se envolve em reconhecimento de oportunidade no ponto em que ele percebe que ele tem uma ideia, força ou capacidade que combina bem com um determinado mercado-alvo. Empresários empreendedores buscam constantemente novos fluxos de receita. Aqueles que aproveitam oportunidades maduras tendem a desempenhar melhor financeiramente.

Há duas visões opostas sobre oportunidades. Uma visão argumenta que as oportunidades são descobertas, enquanto a outra visão argumenta que eles são criados (A. Sharon, A., e Jay. B. Barney (2004)). Essas duas perspectivas principais diferem em como as oportunidades são descobertas ou criadas. A primeira perspectiva é a positivista que assume que a realidade tem uma existência objetiva independente da percepção de um indivíduo. Propõe-se que as oportunidades são formadas por choques exógenos para os mercados existentes e está lá pronto para ser descoberto por um empreendedor. A segunda perspectiva vem dos constricionistas que argumentaram que a realidade é um produto social que é resultado da interação social dos indivíduos. Sua existência depende da percepção do indivíduo. Nessa perspectiva, sugere-se que as oportunidades sejam formadas endogenamente pelos próprios empreendedores.

Outro pesquisador argumenta que o reconhecimento da oportunidade empreendedora é um processo cognitivo que se baseia no indivíduo. Shane e Venkataraman (2012) descobriram que os empreendedores usam insights cognitivos e passam mais tempo em comparação com os não empreendedores na busca de informações que conduzam a novas oportunidades de negócios. Após o estudo, os pesquisadores sugeriram ainda que o conhecimento prévio acrescenta insights significativos para o reconhecimento de uma oportunidade. Shane (2012) propõe que o conhecimento prévio em uma determinada indústria forneça ao empreendedor a capacidade de reconhecer oportunidades de forma melhor.

## Livros

Kirzner, I. M. "descoberta empreendedora e o processo de mercado competitivo: uma abordagem austríaca ". *Jornal da literatura econômica* 35. March (1997):

Shane, Scott. "Conhecimento prévio e descoberta de oportunidades empreendedoras". *Ciência da organização* 11,4 (2000): 448 – 469.

Kaish, S, e Benjamin Gilad. "Características de oportunidades busca de empreendedores versus executivos: fontes, interesses, alerta geral." *Diário de negócios Venturing* 6,1 (1991): 45 – 61.

Alvarez, Sharon. A., e Jay. B. Barney. "Organizando a geração e apropriação de aluguel: rumo a uma teoria da empresa empreendedora". *Diário de negócios Venturing* 19,5 (2004): 621 – 635.

Audretsch, David B., e Zoltan J.ACS. *Manual de pesquisa em empreendedorismo: pesquisa interdisciplinar e introdução*. 2ª edição. Springer, 2010.

Alvarez, Sharon A. e Jay B. Barney. "Descoberta e criação: teorias alternativas de ação empreendedora". *Revista estratégica de empreendedorismo* 1,1-2 (2007): 11-26.

Shane, Scott. "Reflexões sobre o prêmio da década de 2010 AMR: cumprindo a promessa do empreendedorismo como um campo de pesquisa." *Academy of Management Review* 37,1 (2012): 10-20.

Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo, e sourav Ray. "Uma teoria da identificação e do desenvolvimento de oportunidades empreendedoras". *Diário de negócios Venturing* 18,1 (2003): 105 – 123.

Gimeno, Javier et al. "sobrevivência do Fittest? Capital empresarial humano e a persistência de empresas com baixo desempenho. " *Ciência administrativa trimestral* 42,4 (1997): 750 – 783.

Recursos e links adicionais

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

[http://berkeleysciencereview.com/3pieces\\_of\\_entrepreneurship/](http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/)

## **Criatividade-desbloqueie a sua paixão e potencial**

*"Ideias revolucionárias vêm quando duvidamos de nossa visão existente do mundo" - Alan iny, Luc de brabantere*

### **Descrição da competência**

A criatividade faz parte de todos os negócios. Alguns trabalhos, como engenheiros de software, usam a criatividade diariamente para reinventar seu código, enquanto outros, como alfaiates, às vezes estão escondendo essas competências. Mas todos eles mostram sua criatividade em seu produto ou serviço-e os clientes apoiá-lo por comprá-lo. Então, como podemos melhorar a nossa capacidade de ser criativo?

Iny e brabantere, especialistas em criatividade e planejamento de cenários, que treinaram milhares de executivos, usaram sua extensa experiência para quebrar a criatividade em cinco etapas principais:

1. Duvido de tudo. Desafie suas perspectivas atuais.
2. Sonda o possível. Explore as opções ao seu redor.
3. Divergem. Gere muitas ideias novas e excitantes, mesmo que pareçam absurdas.
4. Convergem. Avalie e selecione as ideias que é pensado irá conduzir resultados inovadores.
5. Reavalie implacavelmente. Nenhuma ideia é boa para sempre.

Mas para fazer o seu ponto, eles tomam o caminho bem gasto de negócios para o esporte e descrevem como um atleta de 21 anos de idade chamado Richard "Dick" Fosbury revolucionou seu esporte nos jogos Olímpicos de 1968, passando por cima do salto alto de volta primeiro, em vez de estilo Hurdle. Ele não só ganhou a medalha de ouro e estabeleceu um novo recorde, mas inventou uma técnica conhecida em todo o mundo como o "Fosbury flop". E tudo porque ele diz que foi forçado a experimentar novas técnicas, porque ele não era bom o suficiente no tradicional.

É importante saber que não podemos ser criativos o tempo todo. A criatividade é sinônimo de pensamento livre, sem julgar, abertura de espírito, ilimitado, sem regras. Se um modelo do seu negócio é uma vara, a criatividade está no lado oposto à sistematização, normas, regulamentos rigorosos e tempos. Você não pode ser criativo e obedecer a regra de tempo estrito-você não pode dizer que você vai desenvolver algum produto novo, nunca visto, amanhã a partir de 1pm a 5pm. É por isso que os desenvolvedores nunca têm uma mesa arrumada e são estereotipados como pessoas de cabelo espessa com óculos, enquanto os gerentes de negócios devem estar em um terno com um empate.

### **Evidências e práticas de apoio**

Apenas sobre todos concorda que no mundo competitivo moderno da criatividade empresarial é essencial para o sucesso. Ainda assim, muitos empresários impedem o pensamento original por não dar a si mesmos e suas equipes a sala que eles precisam

para ser genuinamente criativos. Na verdade, um novo livro de consultoria de gestão, o Boston Consulting Group, vai tão longe a ponto de argumentar que os gestores muitas vezes matam conceitos originais e inovadores, porque eles se recusam a considerar desafiador e aparentemente impossíveis ideias.

Também é importante saber que a paixão ea criatividade não vai ajudá-lo a ganhar dinheiro diretamente, mas eles vão lhe dar satisfação, energia e irá ajudá-lo a fazer as tarefas que são maçantes, mas ainda precisa ser feito. Kevin Eschleman, um professor assistente de psicologia da Universidade Estadual de São Francisco, diz: "descobrimos que, em geral, quanto mais você se envolver em atividades criativas, melhor você vai fazer no trabalho." Ele também pode atendê-lo bem para incentivar os funcionários a se envolver em um hobby. Eschleman observou que não importa o hobby que os participantes do estudo participaram, essas pessoas eram mais propensos a sair do seu caminho para ajudar os colegas de trabalho.

### Livros

Criatividade no negócio- <https://www.amazon.com/Creativity-Business-Basic-generating-Selecting/DP/906369380X>

Confiança criativa- <https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-potential-Within/DP/038534936X/>

### Recursos e links adicionais

- [https://www.ted.com/talks/alan\\_iny\\_reigniting\\_creativity\\_in\\_business#t-20803](https://www.ted.com/talks/alan_iny_reigniting_creativity_in_business#t-20803)
- <https://www.businessnewsdaily.com/8894-creativity-business-success.html>

## Influenciando outros-Constua identidade digital e torne-se influenciador

"Em algum momento de sua vida, você provavelmente vai ser Googled, e as informações que puxa para cima pode afetar o que os outros pensam de você". -Daniel Solove

"Histórias trazem sua humanidade e conectá-lo emocionalmente com o seu público"- Susan Chritton

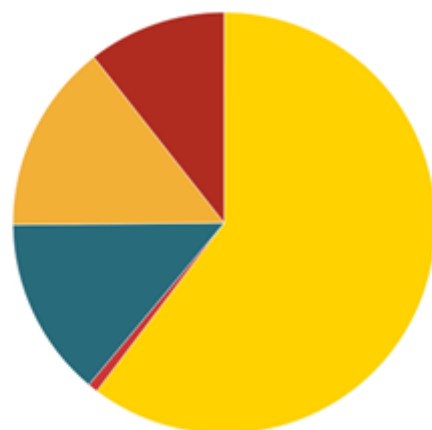
"Nada constrói a sua marca como uma boa história". -Susan Chritton

### Descrição da competência

Sua identidade digital é sua identidade on-line, é como você se vê, e é também como os outros o veem online. A identidade digital pode ter efeitos positivos e/ou negativos.

Desde a sua criação em meados da década de 1990, a Internet tem crescido em uma entidade global que é uma parte de milhões de vidas diárias das pessoas. No entanto, estamos nos movendo em direção a um mundo onde um registro permanente das informações das pessoas pode ser encontrado on-line, potencialmente assombrando-nos pelo que fizemos. Precisamos entender a magnitude da Internet. Uma vez que os dados foram colocados on-line, ele nunca pode realmente encontrar o seu caminho fora. Portanto, devemos ser prudentes sobre as informações que colocamos sobre nós mesmos na Internet, pois nossa identidade digital pode tornar-se tão importante quanto a nossa física. Felizmente, existem maneiras de gerenciar como somos percebidos on-line.

### Number Of Active Users



● Facebook ● Snapchat ● Instagram ● Twitter ● Tumblr

This pie chart represents the number of users per year for these different social media apps.



Para criar uma identidade digital profissional, você primeiro precisa entender o que faz você, você. Você precisa saber quem você é, o que sua história é, e mais importante ficar com essa história. As marcas da empresa que foram bem-sucedidas foram aquelas que tinham uma história pessoal que tocou na emoção. Ao compreender os seus pontos fortes e fracos, você será capaz de destacar os aspectos que o diferenciam de outras pessoas. Isto considera todos os aspectos da sua marca pessoal: pessoalmente e online. Reflita seu verdadeiro eu em tudo que você faz, ou você arriscará olhar não credível. Isso significa gerenciar as várias plataformas sociais em que você já está. Tente fazer uma auditoria de mídia social para

garantir que suas plataformas digitais estejam em conformidade com sua marca pessoal e como você gostaria que outras pessoas percebesse você. Ainda melhor, ter um peer avaliar suas várias plataformas digitais para uma opinião externa!

Figura 2: número de usuários ativos

Para criar sua marca pessoal, você também precisa identificar seu público-alvo, para quem você gostaria de comunicar sua marca, se separar de seus concorrentes e sintetizar claramente o que você espera. Para ser capaz de criar a sua marca pessoal, por vezes, é realmente útil para a investigação e para examinar como os outros têm feito isso. Através desta atividade, você será capaz de obter inspiração e desenvolver sua própria marca pessoal. Além disso, é essencial escolher as ferramentas que ajudarão você a construir sua identidade. Com novos aplicativos sendo criados todos os dias, há inúmeras maneiras de apresentar sua identidade digital. Se é através de um gráfico infográfico, vídeo animado, ou outra criação de mídia, apenas certifique-se de ser você!

Uma vez que você sabe o que você quer dizer, e você escolheu suas ferramentas, é hora de escrever sua história. Não se esqueça de comunicar a sua mensagem claramente, amarrar as coisas de volta à sua marca pessoal, e ser autêntico! Então você criou criativamente uma história que é exclusivamente sua.

### Evidências e práticas de apoio

Às vezes, alguma boa busca da alma pode ajudá-lo a entender melhor quem você é. Para fazer isso, tente entender quais são suas necessidades; considerar suas circunstâncias da vida; reconhecer seus pontos fortes, valores, paixões e objetivos; e identifique sua missão na vida. Saber como os outros percebem que você também é muito útil para descobrir o que o torna único. Existem algumas grandes ferramentas lá fora, como o 'refletido melhor auto exercício', que pode ajudá-lo a fazer exatamente isso.

Confira como os outros se apresentaram on-line: Veja o que funcionou e o que não fez. Ao criar nossos ePortfolios, há grandes exemplos para recuar se precisarmos de um pouco de inspiração.

Quando você está pronto para começar a escrever a sua história e você não sabe por onde começar basta seguir os sete princípios para criar uma história digital. Certifique-se de incorporar um:

- Ponto de vista
- Pergunta dramática
- Emoção
- Voz
- Trilha sonora
- Economia e
- Ritmo.



## Livros

John Lincoln, (2016). *Influenciador digital: um guia para alcançar o status Influencer online*

<https://books.google.com.cy/books?id=FnOWDAEACAAJ&dq=editions:NELR8t huPRQC&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwigho2F6fraAhVNYIAKHff7CZAQ6AEIJTAA>

Warren Knight, 2016. *Pense #Digital primeiro*

<https://books.google.com.cy/books?id=YFZurgEACAAJ&dq=Build+digital+identity+and+become+influencer&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjOq-H96PraAhVNYVAKHXKGA9wQ6AEINjAD>

## Recursos e links adicionais

<https://www.youtube.com/watch?v=xg2ygCywnd4>

<https://www.youtube.com/watch?v=mEQ3Bohlf1o>

<https://www.youtube.com/watch?v=QAd54DkXCr4>

<https://www.threatmetrix.com/digital-identity-360/>

<https://www.digitalidentityguide.com/>

<http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>

<https://www.youtube.com/watch?v=oww7oB9rjgw&feature=youtu.be>



## Pitching-capacidade de fazer uma apresentação de 20 segundos do que você está fazendo

*"As ideias sozinhas não são escalonáveis. Só quando uma ideia é colocada em palavras que as pessoas podem entender claramente pode uma ideia inspirar ação". – Simon sinek (autor britânico/americano, palestrante motivacional e consultor de marketing)*

### Descrição da competência

Ter uma boa ideia e um grande modelo de negócio não pode sempre levá-lo longe se você não sabe como apresentar essa ideia. É um ponto-chave e uma vantagem competitiva para ser capaz de explicar o seu conceito em um formato bem estruturado e transmitir a sua mensagem de uma forma que capta o público. Pitching traz todo o conhecimento que você ganhou em conjunto em relação a modelagem de negócios.

Competências pitching irá ajudá-lo a superar o medo inerente de falar em público, e visa ensinar-lhe a estrutura de um passo bem sucedido e uma comunicação eficaz. Lembre-se sempre que uma boa ideia não é bom em seu próprio direito. Você tem que ser capaz de apresentá-lo efetivamente e "vendê-lo".

Um **pitch** é uma *história* ou uma comunicação de mensagens entre duas partes, com o principal objetivo de vender, influenciar, educar ou informar. Um passo é como uma história/um ensaio que você escreveria na escola. Deve ser estruturado de forma a que tenha um início claro, meio e fim.

O campo deve refletir uma jornada bem pensado. Deve haver um fluxo consistente e contínuo de informações e fatos que o público pode seguir sem se perder na narração. Saltar para trás e para frente de um tópico/área para outra e repetição contínua inevitavelmente fará com que seu público perca o foco e o interesse.

Antes de preparar sua plataforma de pitch e pitch, você deve levar alguns minutos para identificar qual é o objetivo e o objetivo da apresentação. E com isso em mente, desenvolvera mensagem com a qual você quer que seu público se afaste.

Você precisa ser capaz de comunicar a sua ideia de forma clara e ao ponto. Ninguém gosta de ouvir alguém waffle-um investidor perderá imediatamente o interesse. Lembre-se que há mil ideias apresentadas aos investidores, e seu tempo é limitado. Os arremessos devem ser curtos e doces, destacando todas as informações importantes. É importante que você mantenha o controle do tempo para que você seja capaz de entregar sua mensagem em tempo hábil.

Um **bom apresentador** deve ser capaz de falar com clareza, fluentemente e de forma coerente. Ele/ela deve mostrar entusiasmo, a fim de manter o público acordado e engajado. Se você não está entusiasmado com o seu produto/ideia, então por que o investidor deve mostrar interesse? Compare isso com um professor na Universidade-o mais energético, entusiasmado e apaixonado seu professor é, o mais provável é o seu/seus alunos vão querer acompanhar e seguir a lição.

Um bom apresentador deve estar confiante. Você sabe o seu produto e você sabe que é um bom. Mas você precisa convencer o seu investidor sobre isso. Se você mostrar uma falta de confiança, você perderá o voto do seu potencial investidor. Você deve conhecer a sua *história* de dentro para fora e ser flexível o suficiente para que se você esquecer uma palavra ou uma frase que você pode adaptar a história e usar quaisquer incidentes imprevistos a sua vantagem.

Seu pitch não é um "um cabe todos" tipo de pitch. Você precisa adaptá-lo de acordo com seu público. Então Estude seu público e Segmento o que eles estão procurando. O que um painel de júri procura em uma competição de start-up difere do que um investidor procura ao explorar suas oportunidades de investimento.

Seu público sempre terá perguntas. Você precisa ser paciente e ouvir a pergunta. Não interromper e sempre pedir-lhes para repetir se a questão não é clara.

Acima de tudo, um bom apresentador deve ser focado e não deve deixar nada distraí-lo. Um bom apresentador está focado em agregar valor ao público e abordar o público a partir de sua perspectiva.

## Evidências e práticas de apoio

### Estrutura e conteúdo de pitch

Esta seção centra-se na estrutura e conteúdo de um pitch e leva os alunos a começar a pensar sobre as várias mensagens que desejam comunicar e ajuda-los a entender como moldar essas mensagens e o momento certo para inseri-los em sua apresentação.

**Conhecendo o objetivo de sua apresentação:** dar uma apresentação sem estar ciente do objetivo final é como contar uma longa piada sem mencionar o punchline-é assim que ele vai se deparar com o seu público.

**Pontos-chave e mensagens:** você tem que listar todas as suas mensagens em potencial e certifique-se que eles não se sobrepõem ou eles não se repetem. Uma vez que você tem uma lista final das mensagens chaves você pode dividi-las em submensagens que pertencem a um grupo particular. Este processo irá deixá-lo com um agrupamento de árvore-like de mensagens-chave e suas submensagens. Fazer isso é essencial para garantir que a estrutura da apresentação gira em torno dessas mensagens e que nenhum deles é deixado de fora. Contar a história de sua empresa é sobre a definição do problema, criando empatia pela dor que você está curando, demonstrando como você está curando essa dor, mostrando por que sua solução é a melhor, e delineando as oportunidades de mercado e a estratégia da sua empresa para apelando ao seu mercado. Estas são as coisas novas que você quer que seu público Aprenda para seu assunto.

Gráfico suas mensagens chave para fora em uma "árvore como forma" com notas curtas para cada seção e subseção. Em essência, crie um esqueleto da apresentação no formato visual.

### Estrutura e conteúdo: intro, corpo principal, conclusão

Intro: Este é o lugar onde você atrair a atenção do público. Entregue sua mensagem principal informando sua proposta de oferta/valor sem entrar em detalhes e fazer uma primeira impressão em seu público.

Corpo principal: esta é uma estrutura cuidadosa das mensagens principais que cobrem o que você precisa dizer de uma forma que não é repetitivo ou chato. Analisarseu segmento de cliente e sua necessidade, dor e problema e como sua oferta aborda essa dor/necessidade, fornece uma solução. O que o torna único se alguma coisa? Por que escolheriam você? Mais importante ainda, você precisa mostrar como sua oferta vai chegar ao cliente e como você vai ganhar dinheiro com isso.

Conclusão: esta é a sua chance de conduzir o retorno à sua mensagem principal e deixar o público com a sua consulta (a sua chamada para a ação: o que você quer deles).

Conhecendo a história: você deve conhecer a sua apresentação de cor. Não queremos dizer que você deve saber as palavras exatas, mas que você deve conhecer a história de cor. Você deve ser capaz de contar a mesma história, mesmo se você mudar algumas palavras. Uma história flui e segue essa rota que você definiu para suas mensagens-chave e submensagens.

### Língua

Nem todo mundo é um cientista ou um engenheiro: Evite usar jargão técnico. Nem todo mundo está familiarizado com termos científicos e técnicos, portanto, encontrar maneiras alternativas para descrever o seu produto em Layman, língua do mundo real. Fale a língua de seu cliente usando exemplos diários sempre que possível. Seja conciso. Não entrar em muito detalhe em mensagens triviais ou questões que você deseja falar. Encontre alternativas algumas palavras difíceis que você parece manter esquecendo. Torne sua apresentação simples para que você e seu público possam seguir.

Não waffle: Aprenda a controlar o seu waffling e saber quando você tem que parar de falar. Priorize as coisas mais importantes que você deseja compartilhar e se ater a essas peças.

A regra dos três: Este é um princípio de escrita que diz que as coisas agrupadas em três são mais fáceis de lembrar e fazer mais de uma impressão sobre os outros que estão lendo-os ou ouvindo-os, porque a mente humana pensa em padrões. Por exemplo:

- Bom, mau, feio
- Bom, melhor, melhor
- Localização, localização, localização

Então, quando você está tentando enfatizar algo, tente fazê-lo em um grupo de três palavras ou três adjetivos.

Memorize o início e o fim: embora possa ser impossível memorizar toda a apresentação, certifique-se de que memoriza o início e o fim. Estes são muito importantes para ajudá-lo a ganhar confiança e entregar as mensagens exatas que você pretendia.

## Linguagem corporal & Tom de voz

A linguagem corporal é um dos veículos mais cruciais para interagir. Durante as apresentações, use sempre expressões faciais e movimentos manuais para explicar e comunicar a sua mensagem. Usando suas expressões faciais e movimentos de mão ou gestos podem permitir que você transmita seu conteúdo com sucesso e mostra confiança.

O poder das pausas: pausas são uma ferramenta útil para ajudá-lo a entregar sua mensagem de forma eficaz; e é uma maneira chave de envolver o público. Pausas também ajudá-lo a controlar o seu ritmo, que por sua vez vai ajudar o seu público a entender e seguir a sua mensagem. Quebrando o seu pitch em segmentos menores, torna muito mais fácil de compreender. Tenha cuidado para não pausar por muito tempo.

Contacto com os olhos: Crie uma ligação com o seu público, concentrando-se em 2-3 pessoas. Contato visual faz você parecer autoritário, crível e confiante. Olhando para alguém nos olhos os faz olhar para trás e realmente ouvir o que você tem a dizer, tornando -se mais propensos a acreditar em você e sua mensagem.

Entonação/ênfase: mudar seu tom mantém sua apresentação viva e permite destacar os elementos importantes em seu campo.

'Umming' e 'erring ': 'umming' e 'erring ' faz você parecer incerto e não está bem preparado, é cansativo para o seu público e você corre o risco de perder seu foco e atenção. Tente substituir seus "ums" e "ers" com pausas.

## Regras do PowerPoint/ Keynote

- Tipos de fontes e sua finalidade: sans-serif, etc.
- Negrito e sublinhado para a ênfase. Evite itálico
- não grite!
- Fontes indicativas: titles = 44pt, Texto do corpo principal = 28pt– 34pt
- Bullets = não inferior a 24pt
- Número de bullets: 3 parece ser o mais eficaz (regra de três mencionado anteriormente)
- 6 x 6 regra-idealmente, até 6 palavras por linha, e 6 linhas por slide
- Verifique e verifique novamente a ortografia e a formatação
- Imagens: Certifique-se quando você faz uma imagem maior ou menor, que você está dimensionando-o em tamanho
- Animação: não use muito dele, a menos que você realmente precisa enfatizar nalguma coisa. Tenha um plano B no caso de as coisas não funcionarem como deveriam, o que acontece mais frequentemente do que você pensaria.
- Se não houver animações, use uma versão em PDF da apresentação
- Evite o conteúdo de slides pesados, caso contrário, o público vai sentir que eles não têm que ouvir; eles podem apenas ler a apresentação





Não é um sentimento bom estar ciente de que você vai saber os resultados apenas no final do processo de desenvolvimento.

E como evitar isso? Seu produto pode desaparecer em menos tempo necessário para o seu desenvolvimento.

O livro de Ryan Holiday, chamado *Growth hacker marketing*, discute os segredos do crescimento por trás de empresas como a Amazon e a Uber. Através do uso da Internet, um novo modelo, chamado "Growth hacking", surgiu. A frase tem apenas cinco anos de idade e já ganhou um impulso significativo. Você pode crescer hack off-line ou online: é essencial que você não tem que usar canais padrão ou de alto custo para obter feedback dos clientes.

O Growth Hacking é o processo de:

1. Comece perguntando a seus clientes em potencial, e não desenvolvendo um produto que tenha "potencial"
2. Criar um "produto mínimo viável" (MVP) que você acha que será gostado pelos consumidores;
3. Teste esse produto com seus clientes finais. As pessoas gostam de dar feedback se o produto é útil para eles;
4. Faça alterações no produto usando esse feedback;
5. Repita os passos 3 e 4 até ter um produto perfeito.

Ao usar este conceito, você vai ter o seu produto rápido. Será gostado pelo seu grupo-alvo e, o melhor de tudo, você já terá uma lista de clientes, seu grupo de testes, não gastando um centavo no marketing.

### **Apoiando evidências e práticas**

É uma história notável sobre como o livro mencionado acima foi escrito. O autor Ryan Holiday firstly vendeu apenas uma ideia sobre o livro, explicando a seus primeiros 2000 clientes o que estará no livro. É só isso. Nenhum percurso, nenhuma promoção, nem mesmo uma página Web. Ele vendeu apenas uma ideia, uma imagem do produto futuro. Ele só precisava convencê-los, e mais tarde, eles estavam vendendo o livro para todos os amigos. E foi um sucesso!

Uma parte da mente das pessoas é curiosa-nem todo mundo pensa da mesma forma. Em geral, os preços mais baixos são mais atraentes para os seus clientes. Mas não todas as vezes. Reduzir os preços para reduzir a rejeição da proposta é a pior coisa que você pode fazer. Se um cliente não percebe o valor do seu produto, eles vão parar de comprá-lo, mesmo que seja 50 centavos por mês.

Slidebean.com, uma recolocação em linha do PowerPoint, aumentou seus preços por 4 vezes.

Resultados:

1. taxa de churn caiu de 25% para 6, 53% (X3, 82).
2. o valor da vida útil do cliente aumentou de \$22 para \$444 (X20!).

De acordo com a Wikipédia, "*Growth Hacking é um processo de rápida experimentação em canais de marketing e desenvolvimento de produtos para identificar as maneiras mais eficazes e eficientes de crescer um negócio. O Growth hacking refere-se a um conjunto de experimentos de marketing convencionais e não convencionais que levam ao crescimento de um negócio.*"a"

### Coisas a considerar

Enquanto você, como um empresário, tenderá a usar confiável, indicadores repetíveis para medir o seu sucesso, você precisa começar a usar o seu sistema de orientação interna chamada intuição e confiar nele. Dará respostas a seus problemas duros como o "bom sentimento sobre ele", como o relevo do medo ou a confiança melhorada nela. Como prova, que isto é algo que o empresário precisa de considerar, é também a forma como a UE avalia as [aplicações dos instrumentos das PME](#). A seção, que os avaliadores irão fornecer 25% dos pontos para a proposta é chamado de "intuição".

### Livros

- Growth hacker marketing: uma cartilha sobre o futuro do PR, marketing e publicidade- <https://q.co/kqs/Xdmmse>

### Recursos e links adicionais

- Top 10 ideias de hacking de crescimento comprovada- <https://Medium.com/Startup-grind/Top-10-Proven-Growth-hacking-ideas-for-2016-bcd3c126de63>
- Aprenda Growth hacking- <https://medium.com/@karamanbk/10-sources-to-learn-Growth-hacking-dbe648308ff2>
- Por que confiar o sentimento do intestino é às vezes a melhor estratégia- <https://www.Inc.com/Geil-Browning/go-with-your-Gut-Trusting-Your-Intuition.html>
- Seu sentimento do intestino é maneira mais do que apenas um sentimento: a ciência da intuição- <https://www.medicaldaily.com/Your-Gut-Feeling-way-more-Just-Feeling-Science-Intuition-325338>

## C. Novas competências de estágio de negócios

### Mobilização de recursos-outsourcing e partilha de economia

*"Sempre parece impossível até que seja feito". -Nelson Mandela*

#### Descrição da competência

Houve um tempo no negócio quando você precisava ter todo o conhecimento. Os carpinteiros tiveram que construir a casa inteira-do revestimento, cabinetry à instalação da porta. Agora, os mercados mudaram. As oportunidades, devido à vasta rede de comunicação, são agora extensas. Alguns serviços, como o coaching, uma vez muito caro para o jovem empresário, agora são facilmente acessíveis

Isso também pode mudar sua empresa. Se você tem uma loja de tatuagem, você precisa considerar como seu cliente irá alcançá-lo. E se você descobrir que não há nenhum aplicativo de smartphone mostrando os donos de lojas de tatuagem com suas artes finais perto de você? Você pode comprar o desenvolvimento de aplicativos profissionais por menos de 500 EUR. Ou, apenas contratar um perito para preparar o marketing da loja de tatuagem e plano de publicidade para você. Você pode obtê-lo por 100 EUR. Esta é uma fração do custo que uma grande agência de marketing, iria cobrar. Ou se você só precisa de um profissional olhando, Mobile-Friendly site com hospedagem gratuita para o primeiro ano-você pode obtê-lo mesmo para 120 EUR.

Este modelo é chamado de terceirização-para atribuir algo que precisa ser desenvolvido ou um trabalho que precisa ser feito, para uma empresa externa ou uma pessoa fora de sua empresa. Você pode encontrar muitos sites que conectam clientes (você) com freelancers (alguém que é em geral independente e tem o conhecimento que você precisa). Exemplos de tais sites são [www.freelancer.com](http://www.freelancer.com) e [www.PeoplePerHour.com](http://www.PeoplePerHour.com). Essas plataformas permitem que milhões de empresas e indivíduos conectem e compartilhem ativos com despesas mínimas, às vezes até mesmo de graça.

Quando você começa a pensar em terceirização, seu papel se torna mais gerencial do que um produtivo/técnico. Defina o produto, selecione seus desenvolvedores, teste o produto e, em seguida, usá-lo. Seu papel é dividir todo o desenvolvimento em pequenas tarefas e terceirizar. Após o desenvolvimento verificá-lo e, em seguida, colocá-lo na produção. Você é o chefe-não se esqueça disso.

Uma das maiores falhas na terceirização é a inovação insuficiente. Freelancers irá desenvolver o que você precisa com o tempo investido tão pouco quanto possível-e eles não vão inovar o produto. Isso precisa ficar com você, então não se esqueça de obter qualquer documentação necessária para o desenvolvimento de seu arquivo. Você precisa manter seus ativos de conhecimento e, provavelmente, algum outro freelancer vai construir sobre o produto existente-ele vai precisar de documentação para começar.

No entanto, há um outro modelo de negócios chamado "economia de compartilhamento". Neste modelo de negócio, os ativos ou serviços são compartilhados entre particulares, seja de forma gratuita ou por uma taxa, geralmente através da Internet. Também é conhecido como consumo colaborativo, economia colaborativa ou economia de pares. Você pode compartilhar seu escritório, sua bicicleta ou carro ou até

mesmo sua conexão com a Internet. E é um negócio em crescimento-basta pensar sobre [Airbnb!](#)

Então, você não precisa fazer tudo sozinho, e você pode compartilhar o que você possui para o tempo que você não precisa dele. Isso irá ajudá-lo a fazer progressos muito mais rápido e mais barato. Mesmo que você pode ser o único empregado em sua empresa, você ainda pode se comportar como um verdadeiro chefe e usar freelancers para fazer as tarefas que seus funcionários normalmente fariam.

### Evidências e práticas de apoio

De acordo com a statista, uma empresa de estatística baseada nos EUA, as receitas mundiais da indústria de terceirização de 2010 para 2017 são de **80-100.000.000.000 dólares americanos por ano**. Pelo menos 25% deste vem de vários serviços on-line. Isto significa que o outsourcing não é algo novo-e é provado ser práticas de negócio bem sucedidas.

<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

O caso de negócios para terceirização varia de acordo com a situação, mas os benefícios da terceirização geralmente incluem um ou mais dos seguintes: ([baseado em www.cio.com artigo sobre terceirização](#))

- custos mais baixos (devido a economias de escala, menores taxas laborais , não tendo conhecimentos específicos suficientes)
- acesso a competências ou recursos que sua empresa não tem
- maior flexibilidade para lidar com as mudanças de negócios e condições comerciais
- tempo acelerado para o mercado
- menor investimento contínuo em infraestruturas internas
- mais tempo para focar em outros tópicos

Todos esses benefícios são importantes para startups e empresas no início de sua vida-tempo insuficiente, dinheiro para profissionais que trabalham na empresa, sem conhecer o mercado completo ou ter falta de experiência nesta indústria específica ou em geral. É uma oportunidade para iniciar suas atividades.

### Recursos e links adicionais

- <https://djangostars.com/blog/outsourcing-risks-and-ways-to-mitigate-them/>
- <https://docs.google.com/document/d/1LMt-NIEiuwvCvzUj3KZar7PzEdVa9YptalBaP3rCQ/edit#>

## Competências de resolução de problemas

*"Os problemas são apenas oportunidades em roupas de trabalho"-Henry Kaiser (industrialista americano)*

### Descrição da competência

A resolução de problemas é o ato de definir um problema; determinar a causa do problema; identificando, priorizando e selecionando alternativas para uma solução; e implementando uma solução. Ter boas, competências fortes da resolução de problema pode fazer uma diferença enorme a sua carreira.

Os problemas estão no centro do que muitas pessoas fazem no trabalho todos os dias. Se você está resolvendo um problema para um cliente (interno ou externo), apoiando aqueles que estão resolvendo problemas, ou descobrindo novos problemas para resolver, os problemas que você enfrenta podem ser grandes ou pequenos, simples ou complexos, e fácil ou difícil.

Uma parte fundamental do papel de cada gerente é encontrar maneiras de resolvê-los. Assim, ser um solucionador de problemas confiante é realmente importante para o seu sucesso. Grande parte dessa confiança vem de ter um bom processo para usar quando se aproxima de um problema. Com um, você pode resolver problemas de forma rápida e eficaz. Sem um, suas soluções podem ser ineficazes, ou você vai ficar preso e não fazer nada, com conseqüências dolorosas às vezes.

Há quatro etapas básicas para resolver um problema:

1. Definindo o problema-diagnosticar a situação para que você possa se concentrar no problema, não apenas seus sintomas. Técnicas úteis nesta fase incluem o uso de fluxogramas para determinar as etapas esperadas de um processo e diagramas de causa e efeito para determinar e analisar as causas raiz. Estas etapas apoiam o envolvimento das partes interessadas, o uso de informações factuais, a comparação das expectativas com a realidade e o enfoque nas causas profundas de um problema.
2. Gerando alternativas-adié a seleção de uma solução até que várias alternativas sejam propostas. Ter um padrão pelo qual comparar as características da solução final não é o mesmo que definir o resultado desejado. Considerando várias alternativas pode aumentar significativamente o valor de sua solução final. Uma vez que a equipa ou indivíduo decidiu o modelo "o que deve ser", este padrão-alvo torna-se a base para o desenvolvimento de um percurso para investigar alternativas. Brainstorminge as técnicas de resolução de problemas de equipa são ferramentas úteis nesta etapa da solução de problemas.
3. Avaliando e selecionando alternativas-muitas soluções alternativas devem ser geradas antes de avaliar qualquer uma delas. Um erro comum na resolução de problemas é que as alternativas são avaliadas como elas são propostas, de modo que a primeira solução aceitável é escolhida, mesmo que não seja o melhor ajuste. Se nos concentrarmos em tentar obter os resultados que queremos, perdemos o potencial para aprender algo novo que permitirá a melhoria real.



Implementando soluções-a abordagem mais eficaz, de longe, tem sido envolver outros na implementação como uma forma de minimizar a resistência às mudanças subsequentes. Os canais de feedback devem ser integrados na implementação da solução, para produzir monitoramento e teste contínuos de eventos reais contra as expectativas. A resolução de problemas, e as técnicas usadas para derivar a elucidação, só podem ser efetivas em uma organização se a solução permanecer no lugar e for atualizada para responder a mudanças futuras.

O uso de ferramentas e técnicas estabelecidas irá ajudá-lo a melhorar sua abordagem para resolver os problemas enfrentados por sua equipa e sua empresa. Você vai ser mais bem sucedido na resolução de problemas e, por causa disso, mais bem sucedido no que você faz.

### Evidências e práticas de apoio

O gráfico a seguir ilustra o **processo de escolha racional**:

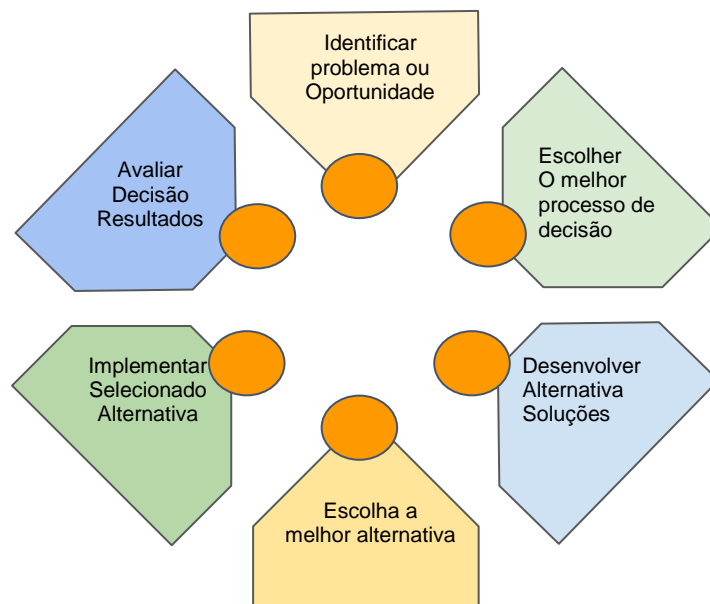


Figura 3: processo de escolha

1. o primeiro passo é identificar o problema ou reconhecer uma oportunidade. O problema é um desvio entre a situação atual e a desejada. A oportunidade é um desvio entre as expectativas atuais e uma situação potencialmente melhor.
2. na segunda etapa, precisamos considerar se estamos enfrentando uma questão rotineira que requer o seguinte procedimento operacional padrão com base na experiência passada, ou uma decisão nova e não programada.
3. o terceiro passo é desenvolver uma lista de possíveis soluções, quer através da busca de práticas ou soluções prontas ou através da concepção de produtos feitos medida.
4. o quarto passo é escolher entre as alternativas. As pessoas tendem naturalmente a



selecionar a opção com os resultados mais favoráveis , ou "maior recompensa".

5. a quinta etapa é implementar a alternativa selecionada.

6. segue-se o sexto passo, avaliando se a lacuna inicial estreitou entre "o que é" e "o que deveria ser".

Além disso, de acordo com um interessante artigo da MindTools, abaixo você pode descobrir sobre técnicas de resolução de problemas gerais e aprender competências que irão ajudá-lo a detalhar as causas profundas dos problemas.

Definindo o problema-a chave para uma boa definição de problema é garantir que você lida com o problema real. Ferramentas como [5 Whys](#) , [apreciação](#) e [análise de causa raiz](#) ajudá-lo a fazer as perguntas certas, e trabalhar através das camadas de um problema para descobrir o que está realmente acontecendo. Nesta fase, também é importante garantir que você olhe para a questão de uma variedade de perspectivas.

Processos de resolução de problemas-a abordagem de quatro etapas para resolver os problema irá atendê-lo bem em muitas situações. No entanto, para um processo mais abrangente, você pode usar simplex, inquérito apreciativo ou metodologia de sistemas interpessoais (SSM). Aqueles fornecem etapas detalhadas que você pode usar para resolver eficazmente um problema.

- [Simplex](#) envolve um processo de oito estágios: encontrar problemas, encontrar fatos, definir o problema, encontrar ideias, selecionar e avaliar, planejar, vender a ideia e atuar. Essas etapas são compiladas no processo básico descrito anteriormente e criam um ciclo de descoberta e solução de problemas que melhorarão continuamente sua organização.
- [O inquérito apreciativo](#) toma uma aproximação excepcionalmente positiva ajudando o a resolver problemas examinando o que trabalha bem nas áreas circunvizinhas
- [A metodologia Soft Systems](#) foi projetada para ajudá-lo a entender problemas complexos para que você possa iniciar o processo de resolução .Ele usa quatro estágios para ajudá-lo a revelar mais detalhes sobre o que está causando o problema e, em seguida, definir ações para melhorar a situação.

## Livros

Markman, arte, pensamento inteligente: três chaves essenciais para resolver problemas, inovar, e fazer as coisas, 2012

Kahane, Adam, resolvendo problemas difíceis: uma maneira aberta de falar, escutar e criar novas realidades, 2007

## Recursos e links adicionais

[https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMC.h](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.h)

<https://www.skillsyouneed.com/IPs/problem-solving.html>

<https://www.Mediate.com/articles/thicks.cfm>

## **Análise-capacidade de construir suas competências analíticas**

*"Analise sua vida seu amor seu futuro com suas competências analíticas melhoradas."*

### **Descrição da competência**

Na era digital em que vivemos, a fim de ser capaz de executar um negócio-ou uma empresa de start-up ou grande-é realmente importante para adquirir fortes competências analíticas; coletar, organizar, analisar e interpretar dados desempenha um papel fundamental na execução bem-sucedida de um negócio. É claro para todos os empresários de todas as idades que os dados são uma arma poderosa e, se usado sabiamente, ele pode ajudá-los a atingir seus objetivos mais rápido e mais eficazmente e superar a concorrência.

A competência analítica é a capacidade de Visualizar, articular e resolver problemas e conceitos complexos e não complicados e tomar decisões que sejam sensíveis e baseadas nas informações disponíveis. Tais competências incluem a demonstração da capacidade de aplicar o pensamento lógico para coletar e analisar informações, projetar e testar soluções para problemas e formular planos.

É realmente importante ser capaz de analisar as informações, as decisões econômicas que impactam como vivemos e o futuro das empresas e dos mercados; As decisões políticas que nós fazemos podem mudar o curso da legislação localmente, regionalmente e globalmente; As decisões de negócios que fazemos podem melhorar a qualidade do nosso trabalho e até mesmo abrir portas para novas oportunidades; As decisões pessoais que fazemos afetam as relações que temos com a família, amigos e colegas de trabalho.

Big data mudou a forma como as startups canalizam seus esforços e a forma como criam suas estratégias, pois destaca claramente se a empresa está indo na direção certa. As métricas orientadas por dados permitem que os empresários façam decisões mais informadas, criem estratégias de marketing orientadas a resultados, aumentem as vendas e compreendam melhor seus clientes e a forma como seus produtos abordam as necessidades e as dores dos clientes.

Uma combinação de melhor entendimento, filtragem e aplicação de dados pode ajudá-lo a resolver problemas mais rapidamente-levando a uma tomada de decisão mais inteligente e mais eficaz. Você tem que aprender como usar o Microsoft Office, como o Excel, PowerPoint e outras ferramentas comuns de análise e comunicação de dados, e talvez o mais importante, você tem que saber como apresentar dados para os outros de uma forma que os leva envolvidos em sua história e motivado para agir.

Há muitos exemplos de competências analíticas. Alguns exemplos incluem:

- Analisando competências: a capacidade de tirar grandes volumes de dados e, em seguida, analisar tendências e produzir um resultado
- Lidando com problemas: Dê exemplos de resolução de problema no trabalho
- Programação: escrever um programa de sistemas com resultados precisos de

saída

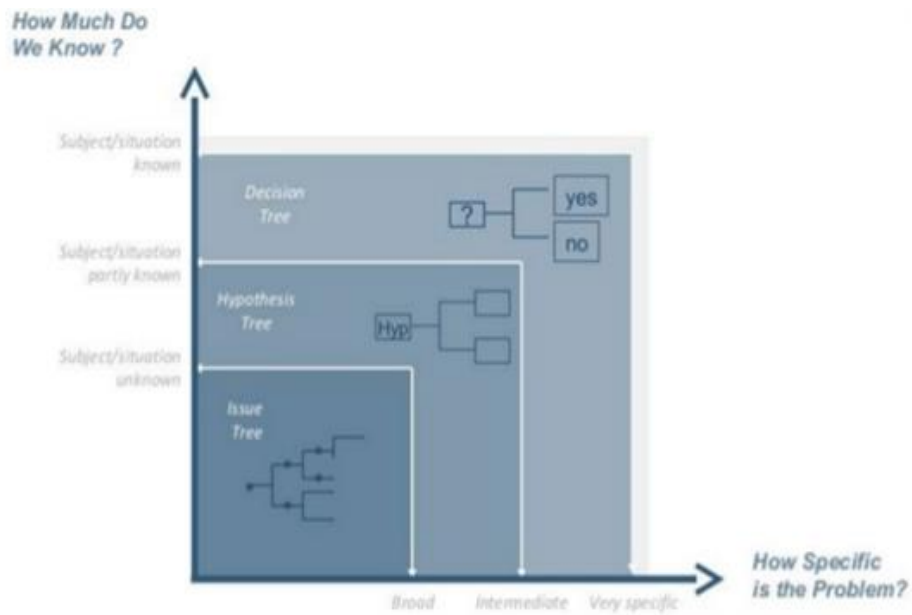
- Relatando: um relatório escrito sobre a eficácia de um evento particular, como uma campanha política
- Manipulando atribuições efetivamente: descobrindo uma maneira mais eficiente e produtiva de concluir uma tarefa de trabalho específica.
- Processo: Criando um conjunto de etapas para implementar um processo que pode ter um resultado.
- Manipulador de problemas: identificando um problema e, em seguida, encontrar uma solução para evitar se tornar um grande problema.
- Coletar informações, analisar o resultado e uma solução para um problema

### Evidências e práticas de apoio

Para poder desenvolver ainda mais suas competências analíticas, você tem que sempre fazer as perguntas certas; perceber o que você não sabe; Não fazer suposições; Não tome o que você vê no valor de face; transformar informações em conhecimento. Também você tem que ter em mente: por que você quer alcançar? Que suporte você precisa? Como você alcançará seu objetivo? Quanto tempo levará para realizar seus planos? Onde você quer dar ênfase? Assim, será mais fácil para você analisar todas as informações e dados recolhidos e tomar a decisão certa.

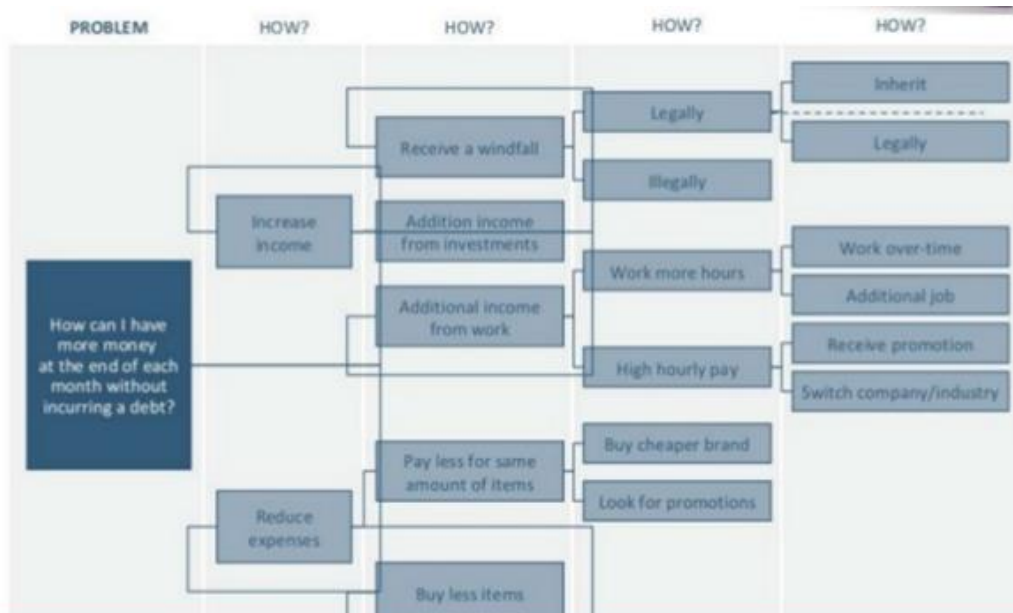
Árvore lógica é uma ferramenta que pode ajudá-lo a empurrar o processo de pensamento para cobrir todos os aspectos de um problema, analisar as informações coletadas e dados e tomar uma decisão. A árvore lógica irá ajudá-lo a determinar o foco e as prioridades; Fundação do formulário para a coleta de dados; apoio que estabeleça o Buy-in das partes interessadas; facilitar o trabalho em equipa. A árvore lógica não pode substituir o pensamento e a criatividade; e não pode substituir a análise detalhada. Existem três tipos principais de árvores lógicas:

- árvore de emissão – divide um problema em subcomponentes para identificar possíveis causas;
- árvore de hipóteses – estrutura para testar/avaliar uma hipótese encontrando e verificando subargumentos;
- árvore de decisão – estrutura questões-chave para selecionar uma das várias soluções.



**logic tree spread**

Figura 4: propagação da árvore lógica



**logic tree example**

Figura 5: exemplo de árvore lógica

## Livros

Simon, Herbert (1991). "Racionalidade delimitada e aprendizado organizacional", ciência da organização 2 (1): 125 – 134

Simon, Herbert (1955). "Um modelo comportamental do Rational Choice", jornal trimestral de economia, Vol. 69, 99-188

McShane, S. L. & Glinow M. (2009). Comportamento organizacional. Monte McGraw

## Recursos e links adicionais

<https://www.slideshare.net/tonyobregon/developing-your-analytical-skills>

<https://www.zipjob.com/blog/analytical-skills-list-resume/>

<https://www.slideshare.net/CoExist1/analytical-skill-problem-solving>

[https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZjMyZ/Market\\_Opportunity\\_Recognition\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZjMyZ/Market_Opportunity_Recognition_powerpoint_ppt_presentation)

<https://journal-iger.springeropen.com/articles/10.1186/2251-7316-2-7>

## Capacidade de se concentrar no seu comprador ao desenvolver o produto ou serviço

*"Eu fornecer exercícios que tirar os alunos do edifício. Nada molda a percepção de um aluno sobre a sua ideia ou mercado melhor do que falar com um cliente. A maioria dos alunos fica desconfortável quando começam uma conversa com um cliente em todo o seu potencial. Uma vez que eles estão confortáveis com a competência, transforma-los e sua maneira de pensar. Rodney Boehm, Texas A&M University*

### Descrição da competência

O que faz a sua startup/empresa? Quem serve, e como é diferente ou único?

Estas são perguntas que as startups precisam para responder de forma clara, eficaz e rápida. Se não, seu público-alvo seguir em frente. Eles são tempo-amarrado, e há tantas opções competitivas. Construir uma proposição de valor forte significa começar a ganhar perspectiva do cliente, mesmo antes de começar a pensar sobre o produto ou serviço. Isso nos leva a começar a pensar sobre as necessidades dos clientes em termos de empregos ou tarefas que eles estão tentando fazer em sua vida diária. Os clientes encontram e experimentam problemas ou têm uma expectativa antes de começar seu trabalho feito, no meio do processo e mesmo depois que o trabalho é feito. Este tipo de desafios e expectativas não são apenas funcionais.

Há duas respostas diferentes e integradas à pergunta acima que estão relacionadas a uma abordagem de partida diferente:

A. por que um cliente deve comprar meu produto? – desenvolvimento de produtos

B. o que diferencia o meu produto dos meus concorrentes? -abordagem do cliente

A proposição de valor do cliente é a pedra angular para atividades efetivas de marketing de produtos. Ele reúne o que as necessidades do cliente, Insight competitivo e valorização do produto. Ele fornece uma declaração concisa e suportáveis do valor do produto. Ele quantifica como esse valor é baseado em todas as experiências possíveis do usuário do produto. A proposta de valor do cliente fornece uma abordagem focada para entender o usuário de destino no contexto do seu produto.

Para desenvolver um produto útil é necessário medir o grau de coerência entre os valores e expectativas do cliente e a proposição de valor da empresa. É estratégico fazer alterações para ajustar e Personalizar o produto com base nas sugestões do cliente ou apontar para diferentes tipos de clientes.

O valor de um produto não é apenas uma questão de dinheiro, mas incorpora muitas variáveis positivas e negativas que o cliente deve considerar quando ele/ela paga para satisfazer suas necessidades. Assim o primeiro passo é focar nas necessidades do cliente (ou trabalho a ser feito). O que oferecemos ao nosso cliente para completar um trabalho ou uma tarefa? Como podemos ajudá-los a conseguir essas coisas? Podemos torná-lo melhor do que os nossos concorrentes?



Uma boa análise da proposição do valor começa com o trabalho e nas atividades dos clientes. Os clientes são seres humanos ou instituições feitas por pessoas racionais que tentam todos os dias para conseguir algo feito. As melhores coisas estão começando com as tarefas que estão tentando executar e terminar, os problemas que estão tentando resolver, ou as necessidades que estão tentando satisfazer. Quais trabalhos funcionais seu cliente está tentando fazer? (por exemplo, realizar ou completar uma tarefa específica, resolver um problema específico,...). Que trabalhos sociais seu cliente está tentando fazer? (por exemplo, tentando olhar bem, ganhar poder ou status,...). Quais os trabalhos emocionais que seu cliente está tentando fazer? (por exemplo, estética, sentir-se bem, segurança,...). Que necessidades básicas é o seu cliente tentando satisfazer? (por exemplo, comunicação, sexo,...).

Dois aspectos devem ser tomados em consideração: 1) tente não pensar em sua solução ou os atuais; 2) tente não pensar em um cliente específico ou especificado.

O objetivo é chegar à lista mais exaustiva de dores e ganhos relacionados com atividades, empregos e necessidades. Isto será útil por duas razões: 1) alarga as nossas hipóteses de diferenciação e facilita o posicionamento; 2) ajuda a compreender o mercado e os nossos concorrentes em particular porque nos permite compreender melhor o tipo de necessidades que estamos servindo com o nosso produto.

A parte crítica deste processo alarga a compreensão de seus clientes, concentrando-se não só em empregos funcionais, mas também em social e emocional. Isso poderia levar a esboçar as dores e os ganhos relacionados a este tipo de empregos. (por exemplo, Big Ben no Reino Unido, Rolex e Patek Philippe relógios).

Dores e ganhos se tornarão o núcleo da proposição de valor Canvas. Expressaram o ramallete das expectativas, dos medos, dos problemas e dos obstáculos que um cliente experimentou em começar seu trabalho feito. É sempre melhor considerar (quando possível) os três tipos de empregos (emocional, social e funcional) porque ajuda a compreender as dores e os ganhos melhor.

Dependendo da pessoa que você esboçou para seus clientes, e como os problemas são classificados, você pode encontrar o ajuste perfeito para todos os tipos de clientes, usando apenas seus contornos socioeconômicos. Mesmo que você satisfaça uma necessidade básica, os clientes são seres sociais e emocionais, que estão tentando afirmar-se entre outros e encontrar um estado emocional específico. Mapeando todas essas coisas no segmento de clientes da sua tela de proposição de valor, pode levar a ampliar a compreensão dos clientes e encontrar mais espaço para competir, uma proposição de melhor valor e talvez um modelo de negócio melhor.

Uma vez que nós explicamos as necessidades do cliente, e as dores e os ganhos esboçados na maneira a mais larga possível, nós devemos classificá-los: as dores e os ganhos devem ser classificados classificando a intensidade e a urgência com que cada um das dores afeta o mapa do cliente. Isso vai nos ajudar a entender o que o criador ou analgésico é para ser construído ou investido. Ao fazê-lo, temos que começar com uma pergunta: quem são as pessoas que estão tentando obter essa atividade específica feita?

Para entender melhor qual é o melhor cliente-alvo que você deve focar, é fundamental e vital para segmentar o mercado e entende como direcionar suas comunicações. Comece a definir o cliente com base em seu trabalho, seus passatempos ou seu papel/envolvimento na sociedade (associações esportivas, trabalho voluntário, paróquias, escuteiros, Nightclubbing).

### **Evidências e práticas de apoio**

Para entender melhor as implicações e a relação entre produto/serviços e clientes, podemos usar uma ferramenta, chamada de o valor da proposição Canvas (VPC), uma ferramenta visual útil que amplia dois blocos importantes do Business Model Canvas: proposição de valor (o bloco central no BMC e no lado esquerdo, "o quadrado", na VPC) e o segmento de clientes. Esta ferramenta pode ajudá-lo a Brainstorm, fazer hipóteses e até mesmo conduzir o seu teste de mercado e decisões PIVOTE .

É dividido em dois lados: no lado direito é o segmento do cliente. Os clientes destinam-se a tentar concluir o trabalho ou tarefas que podem ser 1) funcionais; 2) emocional ou 3) social. Ao fazê-lo, eles experimentaram problemas (ou dores) e têm expectativas (ganhos), que pode ser funcional, emocional, ou social ou tudo ao mesmo tempo.

No lado esquerdo está a "proposta de valor", que também é dividida em três: 1) produtos e serviços (o seu futuro produto e serviços ou os já existentes no mercado), 2) ganhar criadores; 3) analgésico.

A maioria de companhias pequenas não podem ter recursos para os estudos de seguimento complexos e caros do consumidor usados por concorrentes maiores, mais sofisticados, mas podem conduzir a pesquisa qualitativa de baixo custo ou livre e a coleção do gabarito:

Converse com compradores e consumidores sobre a satisfação do produto e compras. De um ponto de vista de pesquisa de marketing, isso é tendencioso, pesquisa qualitativa sem controles de entrevista padrão. Mas é informação oportuna e pode ser acionável. E coloca você no ponto de compra, mais perto de seus compradores (por exemplo, varejistas) e usuários finais.

Realize um teste para níveis de gastos publicitários em diferentes mercados de testes ou, com apenas uma empresa em um local, em períodos diferentes. É relativamente fácil variar os gastos introdutórios em cada mercado se você está testando muitos mercados geográficos. No entanto, deve haver diferenças significativas de gasto de pelo menos +/-50 por cento em cada mercado para cada variável de despesa. As pequenas empresas (por exemplo, uma loja) podem precisar alterar os níveis de gastos supercombinados períodos e comparar os resultados de vendas. Por exemplo, tente aumentar seu gasto de publicidade de jornal local em 50 por cento no mesmo trimestre do ano anterior.

Examine recibos semanais de vendas da empresa para vendas de novas contas, em comparação com recibos de reencomendas. Esta é uma maneira indireta, mas livre para medir a compra inicial versus reordenar as vendas.

## Livros

Projeto de proposição de valor: como criar produtos e serviços que os clientes querem, Alexander Osterwalder

## Recursos e links adicionais

Pamela Hudadoff, a diferenciação de proposição de valor do cliente através dos olhos de seu cliente

<http://www.engr.colostate.edu/~marchese/stese/reading2.pdf>

<http://www.entrepreneurial-insights.com/business-model-canvas-creating-value-proposition/>

Auditoria de marketing para o conhecimento intensivo Business Services Ettore Bolisani e Enrico scarso departamento de gestão e engenharia, Universidade de Pádua, Vicenza, Itália

Melhorando a participação do cliente em serviços de negócios intensivos de conhecimento Mekhail Mustak Turku School of Economics, Universidade de Turku, Finlândia

<http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/persona-canvas>

<https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/marketing/products-pricing/generating-and-evaluating-new-product-ideas>

## Concorrência-capacidade de manter um olho atento aos seus concorrentes

"Aprenda a sua indústria e a sua concorrência antes de começar" -Carl Koop, Bijou Basin Ranch

### Descrição da competência

No mundo moderno, *overstuffed* com todos os tipos do ruído do índice e da informação, você tem que se destacar dramatica da competição a ser vista. Embora existam muitas maneiras de tentar, uma das maneiras mais fáceis de melhor desempenho é aprender com seus concorrentes. E fazê-lo muito melhor. Se você está fazendo a mesma coisa que todos os outros, como você espera se destacar? Ou pior, porque alguém deve comprar de você se eles já estão comprando o mesmo em outros lugares.

É por isso que a análise competitiva é tão importante.

### Evidências e práticas de apoio

Entender o que está acontecendo fora do seu negócio é uma parte essencial do planejamento estratégico. Existem algumas ferramentas analíticas úteis disponíveis para ajudá-lo a conhecer fatores cruciais no ambiente de negócios e motoristas competitivos em seu setor como um passo inicial na realização de análises de concorrentes. Além disso, muitas empresas tentam entender, em alguns detalhes, seus concorrentes estão fazendo.

Há um mercado emergente, que fornece ferramentas para análise competitiva on-line. Você pode encontrar 15 deles neste [artigo](#), que são úteis com uma compreensão básica do marketing digital. Alguns deles oferecem serviço inicial gratuito, mas é pago serviço se você quiser ter mais recursos. Ainda assim, você pode fazer muito usando estes passos simples, fornecido pelo [blog impactbnd.com](#).

- Identifique cinco a dez concorrentes em seu nicho.
- Analise e compare o conteúdo da página da Web do concorrente-Veja o que eles estão fazendo
- Verifique sua integração de mídia social-o que eles estão postando, quantas vezes, quantos seguidores eles têm?
- Identifique áreas onde sua presença on-line, produtos e serviços podem ser melhorados.
- Propor melhorias

Quando você terá suas melhorias prontas, use as técnicas de hacking de crescimento. Às vezes, o método pode trabalhar para um e não para outra pessoa.- então benchmark seus objetivos importantes e ver a diferença.

Se o seu negócio está começando a ser local e não tão digitalizado, tente identificar a área em que você vai vender o seu produto ou serviço. Em seguida, você pode praticar alguns truques básicos de pesquisa de mercado, tais como:

- A loja do seu concorrente: dependendo de qual negócio você é, você pode provavelmente chamá-los, visitar seus escritórios e talvez comprar deles. Obter uma lista de preços.
- Discuta com os clientes do seu concorrente: o que eles gostam ou não gostam? Porque e como os clientes decidem por eles?
- Quando os concorrentes são locais, dê uma olhada na lista telefônica ou outro diretório e conte os anúncios dos negócios com os quais eles competem. Analise o que outras empresas dizem em seus anúncios, quais pontos eles destacam. Também, verifique jornais locais, especial se você está no negócio significado para o público geral (como a instalação de condições do ar).

Ainda, sem ir em linha você perderá a informação significativa de o que sua competição está fazendo.

### Livros

- Análise empresarial e competitiva- <https://www.amazon.com/Business-Competitive-Analysis-effective-Application/DP/0132161583>

### Recursos e links adicionais

- <https://hackernoon.com/9-reasons-nobody-pays-attention-to-your-content-you-need-to-hear-this-77bbcd01faa0>
- <https://awario.com/blog/5-reasons-to-keep-a-close-eye-on-your-competition-on-social-media/>

## Planeamento-capacidade de planear o seu percurso

Como vai ser o seu negócio em três anos? Você tem um percurso para começar a partir de hoje para o seu previsto amanhã? Você vai estar a poucos passos mais perto de concretizar a sua visão até o próximo ano? Ninguém pode prever o futuro. Mas se você não mudar nada, o futuro não será diferente do passado.

Estratégia significa conscientemente escolher ser claro sobre a direção da sua empresa. Com este conhecimento, você está em uma posição muito melhor para responder proativamente para o ambiente em mudança.

Para novos empreendedores, o plano de negócios e o plano estratégico aparecem da mesma forma. Aqui estão as diferenças:

Plano de negócios	Plano estratégico
<p>É sobre <b>o que</b> você estará fazendo para ganhar o dinheiro. É a base para toda a sua empresa (plano de longo prazo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir a finalidade da sua empresa</li> <li>-Fornecer estrutura para a ideia principal</li> <li>-Descreva sua ideia para potenciais investidores</li> </ul>	<p>É sobre <b>como</b> você alcançará suas metas de negócios nos próximos três a cinco anos (plano de curto prazo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Define as oportunidades de mercado que iremos perseguir</li> <li>-Fornecer foco e direção para passar do plano para a ação</li> <li>-Prioriza suas necessidades financeiras</li> <li>-Ajuda a construir a sua vantagem competitiva</li> <li>-Fornecer Marcos e benchmarking (isso faz parte dos planos operacionais para grandes empresas)</li> </ul>

Em suma-você precisa de etapas e prazos para o seu negócio para saber se você está indo bem ou não. É um processo recorrente que precisa ser seguido regularmente, normalmente a cada trimestre do ano.

## Evidência e prática de apoio

Considere o trecho das estatísticas por [Balanced Scorecard colaborativo](#), uma organização que se concentra em estratégias de gestão em empresas:

- 86% das equipas executivas passam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.
- 60% das organizações não vinculam a estratégia à orçamentação.

Então, qual é o resultado dessas revelações surpreendentes?



Negócio duro e até mesmo fracasso.

Na verdade, o planeamento estratégico pode ser divertido. Criar algo de seus sonhos e ideias-pode ser um do processo mais emocionante e gratificante que você vai passar. A realidade é que você já tem um plano estratégico – mesmo que seja apenas na sua cabeça. Então, vá a milha extra, escrevê-lo (pode ser tão rápido quanto apenas um par de horas de trabalho).

Basicamente, os elementos do seu plano estratégico devem ser:

- Uma declaração de missão e uma declaração de visão
- Objetivos e objetivos de longo prazo
- Estratégias para usar para atingir esses objetivos
- Planos de ação para realizar essas estratégias

Na realidade, o planeamento estratégico estruturado não é algo mais a fazer; é uma maneira melhor de fazer algo que já está sendo feito.

### Livros

Planeamento estratégico para Dummies-

<http://www.Dummies.com/Store/Product/Strategic-Planning-Kit-for-Dummies-2nd-Edition.productCd-1118077776.navId-322439.descCd-tableOfContents.html>

## Going digital-e online

*"As empresas decidiram não fazer parte da revolução digital vão desaparecer em menos de 10 anos [...] Eles não têm escolha senão reinventar-se."* -O PascalBuffard, CEO daAXAServiços de tecnologia e

Se 85% de todas as empresas estão pensando sobre a transformação digital-não é então o momento certo para pensar sobre isso na inicialização da empresa? A razão para isso é simples morto-seus clientes!

A Internet faz parte da sua rotina diária. Não é algo que é usado ocasionalmente, e não é apenas sobre as mídias sociais. A Internet é agora uma base para todas as comunicações de negócios, e conveniência do cliente é provavelmente o fator mais crítico, como 71% dos clientes acreditam que vai ter um preço melhor on-line. A Internet também significa acesso a um mercado mundial e exploração da concorrência global.

O uso de recursos digitais tem duas áreas diferentes-internas e externas. A digitalização interna é o processo de organização dos nossos processos internos, e a digitalização externa é a forma como os nossos clientes podem aceder e alcançar-nos, comprar conosco e desfrutar dos produtos e serviços que oferecemos. Enquanto a digitalização externa está quase sempre online, empresas significativas usam a digitalização interna ainda em seus computadores e servidores em suas instalações. Nos últimos anos, soluções baseadas em nuvem estão chegando e liderando nova transformação-para da nuvem de digitalização-Going local.

## Evidências e práticas de apoio

Uma pesquisa relativamente recente de 550 startups de Bestvendedor encontrou uma maioria usar recursos baseados em nuvem: quickbooks (71%) para contabilidade, Google Analytics (70%) para BI, Salesforce.com (59%) para gerenciamento de relacionamento com o cliente e Dropbox (39%) para armazenamento e backup. Em 2018, houve um relatório sobre a 280 North Inc., uma startup baseada em San Francisco que produz apresentação e software de desenvolvimento Web. Os fundadores disseram que incorreram despesas mensais iniciais de cerca de \$4500 por mês usando o código disponível gratuitamente na Web e alugando armazenamento da Amazon Web Services. Como Chris Sacca, a 280 norte investidor e ex-Google Inc. executivo, disse: "o maior item de linha nestas empresas agora é o aluguel e comida... Uma década atrás, eu não acho que você poderia escrever uma linha de código para menos de \$1000000.

O uso da nuvem definitivamente significa uma mudança no pensamento do usuário. Você não sabe onde seus dados estão... Mas por uma pequena taxa (ou mesmo gratuitamente), outra pessoa está cuidando de fazer backup de seus arquivos, tomando medidas de segurança, o tempo todo. Você não precisa levar seus arquivos ao redor, e você pode acessar e editar seus dados através de seu telefone, Tablet ou notebook. É o escritório móvel perfeito!

## Necessidade do escritório

Microsoft Office ainda é um padrão de facto para o uso do escritório. No passado, a Microsoft em forma de mercado com a experiência do usuário única, interface e

estrutura de arquivos. Todo mundo sabe. doc e. ppt arquivos e PowerPoint é o nome genérico para os slides.

Mas com a Internet e as nuvens, as coisas se mudaram. O Google produziu seu próprio pacote do Office totalmente gratuito e ofereceu trabalho colaborativo no mesmo documento. Você pode trabalhar em seu documento de plano de marketing em tempo real com o seu conselheiro que está em outro país. Ou ao mesmo tempo com toda a equipa. Basta imaginar fazer isso off-line-todo mundo envia sua parte pelo correio, um está atualizando, deixando algo involuntariamente atrás, enviar arquivo mesclado novamente, recebendo feedbacks... É um trabalho tedioso e não produtivo.

Alguns usuários antigos do Microsoft Word disseram que os documentos do Google não são tão versáteis quanto o Word. Talvez seja verdade, mas também é certo que as estatísticas estão dizendo que 90% dos recursos não são usados pela maioria dos usuários.

Esta não é uma questão relacionada com o Microsoft Word ou Google Docs-é sobre ferramentas offline ou on-line, seus benefícios e economias de dinheiro. Há todas as ferramentas off-line que você precisa instalar, atualizar regularmente e, em geral, pagá-lo (como o Microsoft Offices). Então, por que alguém pagando por isso, se existem outras formas alternativas on-line, de forma gratuita, não instalável e sem manutenção?

Para 90% dos escritórios, Free online Microsoft Word despojado versão do Word 2016, é a ferramenta perfeita. Ou você pode usar qualquer um dos ternos de escritório on-line gratuito, que é [descrito no seguinte artigo](#).

### Software como serviço (SaaS)

Este título pode ser assustador, mas denota meramente algum pedaço de software que outra pessoa constrói-lo e ele pode ser usado usando o navegador. Este software pode ser sua ferramenta cotidiana-de contabilidade, design, gestão de relacionamento com o cliente ou jogos. É essencial saber que tem anexado modelo de negócio. Significa, é pagável mensalmente, mas em geral, cada provedor oferece uma versão gratuita da versão básica do software. Para o empreendedor esperto, pode ajustar acima o escritório inteiro com algumas versões desse software para livre.

Não é apenas o que você precisa para as tarefas diárias de sua organização. As soluções baseadas em nuvem oferecem a oportunidade de oferecer aos seus serviços ou produtos o público mais acessível do que nunca.

- Se você precisa de um site básico, você pode prepará-lo sozinho, sem quaisquer competências técnicas, apenas uma tarde, usando os modelos fornecidos por diferentes serviços como [www.WiX.com](http://www.WiX.com) ou [www.Web.com](http://www.Web.com). Você pode encontrar [outras opções no artigo aqui](#). Todos esses provedores também oferecem lojas on-line e pagamentos com cartão de crédito online. O que apenas alguns anos atrás parece ser impossível para um empresário, agora pode ser feito bastante fácil.
- Você pode oferecer seus produtos (ou até mesmo serviços) em grandes

esquemas de compras on-line-como o eBay, Amazon ou Shopify. Nestas plataformas você não precisa pensar sobre como configurar sua loja on-line e como processar pagamentos-você só precisa se concentrar em seu produto. Esses provedores também oferecem diferentes ferramentas de análise para rastrear preços em produtos similares e onde são vendidos, mas você precisa se lembrar que você estará em meio à competição feroz. O bom ponto é que não é custar-lhe muito para testar e tentar, mas ainda é preciso muito tempo e paciência para ser encontrado e reconhecido. Neste artigo, você pode aprender como configurar uma loja on-line na Amazon.

### Organização empresarial

Enquanto nós não podemos fornecê-lo com a resposta para o que você vai precisar para o seu negócio, uma vez que é diferente para cada empresa, aqui está uma lista dos itens que você deve pensar.

- Organizando o trabalho para o seu grupo: é essencial saber que organizar as tarefas para toda a equipa e comunicá-lo a eles, especialmente se você está sentado no escritório diferente, não é uma tarefa fácil. O tempo que os e-mails antigos e planilhas utilizadas passaram, e há uma abundância de ferramentas que desmistificar lidar com todas as informações. Você pode usar [trello](#), [airtable](#) ou [Yalla](#).
- Gestão de fluxo de trabalho- organize os processos que utiliza na sua empresa: provavelmente nunca ouvimos falar deles, mas estas são as ferramentas perfeitas para coordenar o seu trabalho. Se você tem, por exemplo, um processo regular para preparar a documentação para o seu contador, você pode configurar todos os passos para a operação e, em seguida, colocá-los em movimento. As pessoas envolvidas no processo não precisa saber o processo completo-eles só precisam receber a tarefa, fazê-lo, adicionar arquivos e clique no botão "Done". O software de automação de processo armazenará informações e enviará para a próxima pessoa no processo. Usando isso, você concluiu uma visão geral de onde você está no processo, o que é devido prazos e você executou uma análise. Você pode usar [pipefy](#), [elegantt para trello](#) ou [processo](#).
- Os dados do cliente são provavelmente o seu ativo mais importante. Lidar com os clientes, gestão de vendas e o armazenamento e organização de todos os seus dados de vendas em um só lugar é "um must". Você pode usar a versão gratuita ou paga do [Bitrix24](#), [Podio](#) ou [Wrike](#).

### Recursos e links adicionais

- Como a computação em nuvem está alimentando o próximo boom de inicialização- <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2011/11/01/cloud-computing-is-fuel-for-the-next-entrepreneurial-boom/#6f57e8a01db8>

## (3) geração de ideias e testes da ideia

Você, como uma pessoa criativa, gerar ideias todos os dias.

Para criar ideias, você precisa de "inspiração". A inspiração pode ser uma solução para um problema que aparece durante o trabalho ou uma nova maneira de usar um produto ou uma oportunidade que você viu discutindo com alguém.

Como empreendedor, você encontrou problemas. Em todos os negócios, devido aos processos que acontecem, os problemas podem aparecer em diferentes departamentos ou operações, tais como recursos humanos, produção, venda, marketing, finanças, departamento de desenvolvimento, etc. Alguns problemas/desenvolvimentos podem ser resolvidos/introduzidos no local, mas para outros, um processo mais elaborado e complexo é necessário para chegar a uma solução adequada e à implementação adequada. Às vezes as respostas são a inspiração para uma ideia nova do negócio.

Se você implementar a organização de aprendizagem e usar as ideias geradas por seus próprios funcionários para o desenvolvimento do negócio, sua empresa pode escalar para cima (pegue o exemplo da Toyota, Asus, Ikea). Os funcionários podem ter boas ideias, uma vez que eles estão lidando dia a dia com problemas, e nem sempre são as ideias revolucionárias que são adequadas, mas às vezes os aparentes são os certos. Para essas empresas, é importante que o sistema de recompensa para os funcionários esteja estruturado, a fim de gerar novas ideias, uma vez que foi observado que não a recompensa pecuniária nem sempre é um incentivo e motivação suficiente.

O envolvimento dos funcionários na geração de ideias tem as seguintes vantagens:

- a atividade grupal é incentivada, gerando comportamentos contagiosos e esforços competitivos; obter a solução certa é facilitada pela emissão de múltiplas e variadas suposições (D.Ausubel, 1981)
- as pessoas que trabalham em uma equipa são capazes de aplicar e sintetizar o conhecimento de várias maneiras complexas
- estimulação e desenvolvimento de capacidades cognitivas complexas (pensamento divergente, pensamento crítico, pensamento lateral-a capacidade de olhar e estudar as coisas de outra forma para relaxar o controle do pensamento);
- permite a atribuição de tarefas e responsabilidades em muito mais peças fáceis de alcançar
- o tempo exigido para resolver problemas é frequentemente mais curto no caso do trabalho do grupo do que quando você está tentando encontrar soluções por o senhor mesmo

Diferentes autores descreveram técnicas para gerar ideias. Você pode encontrar abaixo de 2 dessas técnicas:

## 1. Brainstorming

As regras que você tem que usar em uma sessão de brainstorming são:

- Ter um grupo com um máximo de 3-4 pessoas
- As discussões não devem demorar mais de 10-15 minutos
- Ninguém deve julgar e criticar as ideias geradas
- Gerar o máximo de ideias que você pode
- Diga a primeira palavra/ideia que vem em sua mente
- Use as ideias de outros como um ponto de partida para os novos.

Alguém deve anotar as ideias e, após a sessão, as ideias devem ser avaliadas e classificadas. As melhores ideias são enfatizadas e desenvolvidas.

## 2. Scamper

A técnica SCAMPER ou a abordagem SCAMPER permite que as empresas venham com novos produtos e serviços, desenvolvam-nas e/ou melhorem-nas.

SCAMPER é um acrônimo para substitute, combine, adapte, modifique/Magnify, finalidade, elimine/Minify, reorganize/reverso.

Para aplicar esta técnica você tem que escolher um produto existente ou serviço (ou um produto que você deseja introduzir), gerar perguntas (ver exemplos abaixo) para cada um dos 7 passos, responder às perguntas (você e sua equipa), categorizar as respostas em 3 categorias : "útil", "um pouco útil" e "não útil". Use as ideias "úteis", mas não se esqueça, de vez em quando, para olhar também para as ideias "um pouco útil".



## O método SCAMPER

<b>S</b>	<b>Substituto</b>	<p>Quais materiais ou recursos podem ser alterados a fim de melhorar o produto?</p> <p>Qual outro produto pode ser usado?</p> <p>Quais partes do produto podem ser substituídas por outras?</p> <p>O produto tem diferentes aplicações e uso possíveis?</p>
<b>C</b>	<b>Combinar</b>	<p>O que aconteceria se o produto fosse combinado com outro produto?</p> <p>Isso levaria a um novo produto?</p> <p>O produto também pode ser usado para outra finalidade?</p> <p>Com que outro produto ou serviço o produto atual pode ser combinado, a fim de maximizar o seu uso?</p>
<b>Am</b>	<b>Adaptar</b>	<p>Este produto pode ser adaptado para outro uso?</p> <p>Em que contexto diferente o produto pode ser colocado?</p> <p>Como o produto pode ser adaptado para tornar sua função ainda melhor?</p>
<b>M</b>	<b>Modificar/ ampliar</b>	<p>Como a forma ou aparência do produto pode ser alterada?</p> <p>O que pode ser adicionado ao produto?</p> <p>O que poderia ser enfatizado para o produto para agregar valor?</p> <p>Qual parte do produto pode ser alterada a fim de criar algo novo?</p>
<b>P</b>	<b>Propósito</b>	<p>O produto pode ser usado para um propósito diferente?</p> <p>Quem mais pode usar este produto?</p> <p>Como o produto se comportaria em um contexto diferente?</p> <p>Os resíduos do produto podem ser reutilizados ou reciclados?</p>
<b>e</b>	<b>Eliminar/ Minimizar</b>	<p>Qual seria o aspecto do produto se o simplificamos?</p> <p>Que características, componentes ou acessórios podem ser deixados de fora?</p> <p>Como o produto pode se tornar menor, mais rápido ou mais leve?</p> <p>E se removemos uma parte do produto?</p>
<b>R</b>	<b>Reorganizar/ reverter</b>	<p>E se o produto for revertido?</p> <p>E se partes do produto foram montadas em uma ordem diferente?</p>

As respostas podem variar e sempre incluirão ideias que não são úteis ou que não se adequam às circunstâncias.

Estes são apenas 2 das técnicas para gerar ideias. Também as técnicas criativas são: "6 chapéus" (E.de Bono)-uma versão de brainstorming em que cada pessoa/chapéu tem um papel específico e tem que gerar ideias com base em seu papel; "6 passos" (R. A. Black)-você tem que identificar e definir o problema, pegue um pedaço de papel e escrever 12 maneiras diferentes para resolver o problema, esconder o papel e fazer outra coisa por 1 hora; tomar um outro pedaço de papel e escrever 12 maneiras diferentes para resolver o problema e, em seguida, comparar os 2 papéis.

1. <http://idei-de-afaceri.eu/WP/metode-de-generare-de-idei-de-afaceri/>

forum.Portal.edu.ro/index.php? Act=anexar & tipo=post & ID= 1982896

2. <https://www.smartbill.ro/blog/proces-generare-idei/>

**Livro:** Gheorghe onut,ideiasda máquina-dicionáriode técnicas criativas

<https://www.toolshero.com/creativity/scamper-technique-bob-eberle/>

### Como testar sua ideia de negócio

Antes de fazer quaisquer alterações que alteram a vida que não podem ser facilmente desfeitas, tome algum tempo primeiro para avaliar sua ideia de negócio para ver se ele vai funcionar. A primeira etapa do processo é fazer alguma pesquisa e análise para escavar no potencial de sua ideia. Aqui estão algumas maneiras de você começar.

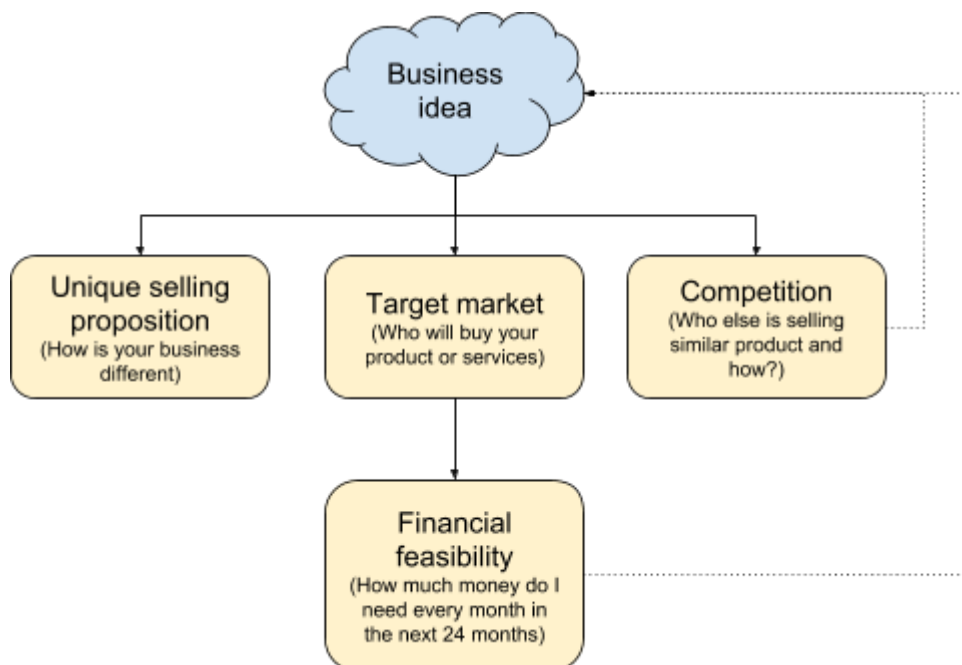


Figura 6: como testar sua ideia de negócio?

## Proposição de venda original

A enciclopédia de Entrepreneur.com define a proposição de venda original como segue: *"o fator ou a consideração apresentada por um vendedor como a razão que um produto ou serviço é diferente de e melhor do que a competição."*

Mas o que isso significa? Como uma proposta de venda exclusiva ajudar o meu negócio?

Muitos empreendedores cometem o erro de tentar defender tudo quando começam. Eles querem fazer tudo de bom, e eles querem ser conhecidos que eles estão fazendo tudo. Para ter a mais alta qualidade de produtos e os preços mais baixos e entrega mais rápida e super apoio ao cliente.

***"Quando você tenta ser conhecido por tudo, você não se torna conhecido por nada..."*** - Joe Putnam, fundador da [www.conversionEngine.co](http://www.conversionEngine.co)

Uma proposição de venda única é um jogo entre o seu comprador e você. Se nós imaginamos que você gosta de alguém na água e seu comprador como alguém na costa, você provavelmente estará na multidão de nadadores. Como o seu comprador irá distingui-lo do grupo? Você terá uma possibilidade melhor se você tem uma tampa de natação diferente, talvez você será o único que não precisa o anel inflável da natação, talvez você terá um presente para ele/ela?

Se você quiser se destacar, ou seja, se você está indo para "ter uma proposta de venda única", seu negócio tem que ficar para algo-é isso que você vai se tornar conhecido. Segurar para tudo é impossível. Mesmo se você puxar este fora para a sua primeira venda, você não terá a energia para fazer isso a longo prazo.

Nós podemos estudar Starbucks como um grande exemplo de Propositions vendendo originais. Foi envolvido em uma pequena cafeteria em Washington para uma das marcas de café mais reconhecidas do mundo. Isso foi feito, bem adivinhou, através do desenvolvimento de uma proposta de venda única.

Starbucks não stand para bebidas de café Premium e os preços mais baixos. Se assim for, não se destacam de postos de gasolina de canto. A razão pela qual se destaca é por causa de seu café Premium e do espaço livre oferecido para a leitura, e ter uma conversa agradável, sem ser perguntado se "você precisa de mais alguma coisa". É por isso que a Starbucks se destaca dos postos de gasolina de canto que vendem café para 1 euro. Se em vez disso, ele estava tentando competir cabeça-de-cabeça com postos de gasolina sobre o preço, a qualidade sofreria, e seu produto não seria único. Starbucks não seria capaz de se destacar por causa de seu café Premium. E é verdade-enquanto nós amamos o seu café, sabemos que vamos gastar muito mais sobre os produtos da Starbucks.

Pense no slogan famoso da pizza do Domino- *"você começ a pizza fresca, quente entregue a sua porta em 30 minutos ou menos ou é livre"* diz-lhe exatamente porque você deve comprar deles. Sua singularidade é no fato de que você sabe que você está livre de risco quando encomendar pizza a partir deles. O comprador adora isso.

## Identifique um mercado-alvo

O próximo passo importante no teste de uma ideia de negócio é definir quem comprará seu produto ou serviço. A maneira mais fácil é imaginar quem será o primeiro a morder sua proposta de venda única. Quem tem o problema que você vai resolver? Considere fatores como idade, sexo, nível de escolaridade, renda e localização. Quanto mais você pode estreitar a imagem do seu cliente ideal, melhor. Você não será capaz de descobrir se há um mercado para o seu produto ou serviço até que você tenha uma ideia distinta de quem você está vendendo para.

Por exemplo, se você tem uma ideia de negócio para renovar banheiros-você precisa definir quem são seus clientes primários. Se você começa com proposições de venda originais antes de renovar banheiros, você estará fornecendo um modelo 3D livre de um banheiro novo, você pode mais facilmente definir seu cliente. Provavelmente, seus clientes serão jovens com fácil acesso à Internet, que gostam de novos designs e estão recondicionando apartamentos ou casas antigas. Ao manter isso em mente, a promoção, o preço e a distribuição de seus produtos e/ou serviços são mais fáceis e mais rentáveis.

Também pode ser útil criar um segmento de teste do seu mercado-alvo e conduzir um grupo de foco ou uma pesquisa para descobrir qual é o seu perfil. Em seguida, você pode decidir se faz sentido lançar seu negócio para um segmento de seu mercado para avaliar a resposta antes de cometer plenamente a sua ideia de negócio.

Determinar o tamanho do mercado não é fácil, e deve ser identificado regularmente devido a flutuações de mercado, novas tecnologias, novas abordagens, etc. No seguinte artigo, você pode encontrar algumas ideias sobre como determinar o tamanho do seu mercado:

<https://www.fieldboom.com/blog/market-size/>.

## Defina o seu concurso

Nós estivemos falando sobre a competição no capítulo 3-Soft Skills-capacidade de olhar para a sua concorrência. A razão pela qual estamos nos referindo a ele novamente é que a proposição de venda única, identificação do mercado-alvo e definição da concorrência estão vindo de mãos dadas nesta fase de desenvolvimento de sua ideia de negócio. Você não pode realmente definir o mercado-alvo, se você não sabe o que a sua concorrência está fazendo e que segmento do mercado está se concentrando. Também, você não pode criar uma proposição de venda valiosa, original se você não sabe a quem você o está vendendo. Esta ligação requer algumas iterações da definição de todos os três segmentos antes de integrar a sua ideia de negócio.

## Viabilidade financeira da sua Startup

Quando você está ciente do tamanho do mercado e quem é o seu concorrente, é hora de ver se, a partir de uma perspectiva financeira, sua ideia vale a pena desenvolver, se ele vai ser sustentável, e quanto lucro você pode esperar dele. É uma coroa de todos os seus esforços antes que a ideia de negócio será realmente desenvolvido fisicamente.

Ao comparar suas demonstrações financeiras reais com suas projeções, você poderá ver se sua empresa está ficando aquém de suas projeções ou superando-as. Se suas projeções estão ficando para trás, então você precisará fazer algumas mudanças em seu modelo financeiro, aumentando os preços dos seus produtos, reduzindo custos ou revisando seu modelo de negócio. Por outro lado, se sua receita exceder suas projeções, talvez seja necessário contratar mais funcionários, expandir suas instalações ou buscar financiamento mais cedo do que o esperado.

Em outras palavras, esse processo responderá às seguintes perguntas com as seguintes respostas:

*Se eu configurar uma sorveteria no centro da cidade, quanto dinheiro eu vou ganhar?*

Para responder a isso, você vai precisar desses três elementos: 1) *modelo financeiro*, 2) *previsão de vendas* e 3) *despesas projetadas*.

- 1) o modelo financeiro é a chave para seu negócio, desde que define o que você estará vendendo, quanto dinheiro você ganhará e como frequentemente você estará começando. Ele determina de onde o seu dinheiro virá.

Por exemplo, Airbnb em 2007, em seu dinheiro subindo pitch define que eles vão ter 10% de Comissão em cada venda que eles farão. Você deve tentar fazer o mesmo para o seu negócio. Quantos clientes você pode esperar? Quantas unidades serão vendidas? Qual é o custo das mercadorias vendidas? Como você vai preço de seus produtos? Seu modelo financeiro será menos complicado e você terá menos problemas quando você tentará ver a previsão de vendas nas etapas a seguir. Se você não sabe como começar, talvez este modelo pode ajudá-lo a entender como funciona o mercado <https://strategyzer.com/Canvas/Business-Model-Canvas>. Ver também o capítulo 8 deste manual.

- 2) a previsão de vendas precisa de dois números previamente definidos – o tamanho do mercado e seu modelo financeiro. Com base no que você pode projetar suas vendas por pelo menos três anos, incluindo as vendas mensais para o primeiro ano, em seguida, trimestral para os anos seguintes.
- 3) as despesas projetadas, que inclui ambos os custos fixos (por exemplo, aluguel) e custos variáveis (por exemplo, despesas de marketing). Você não precisa fazer um detalhamento incrivelmente detalhado, como listar o custo de cada cadeira que você vai comprar. Mas você precisa de figuras gerais.

Agora você pode ver o seu negócio de perspectiva totalmente diferente. Talvez esteja claro agora que você precisa começar de imediato. Em geral, cada ideia precisa de turnos e jogo de combinação. Prepare uma planilha, aplique fórmulas e inicie cenários de hipóteses. O que acontecerá se tivermos tal e tal número de clientes? E se tivermos muitos clientes, como podemos expandir o negócio? Ou, e se não podemos atrair clientes suficientes?

## De quantos clientes precisamos?

No entanto, há uma série de modelos de modelo financeiro, não cometer o erro de usar modelos muito complicados que você não entende. Você precisa começar com lógica simples, que pode ser calculada em sua cabeça.

Para fazer isso, você precisa primeiro calcular quanto dinheiro você precisa a cada mês para "sobreviver". Verifique quanto dinheiro você precisa para alugar, salários, impostos e dar uma sobrecarga de 20%. Você também precisa calcular o custo das vendas-você precisa de um carro para entregar produtos ou você vai enviá-lo? Você precisa de material para desenvolver e criar o seu produto ou você é um desenvolvedor de software? Fazendo isso, você será capaz de calcular a quantidade mínima de dinheiro que você vai precisar a cada mês.

Despesas por mês	Euro
Salário bruto	2000
Custos de escritório	400
Custos contábilizáveis	50
Custos de negócio Running (impostos, seguro...)	400
Custos de marketing (custos de feiras...)	300
<b>Total:</b>	<b>3150</b>

Em seguida, você precisa calcular o quanto, em geral, os custos do produto.

Nota: neste exemplo, apenas por uma questão de clareza, não levamos em consideração o custo do nosso tempo gasto no desenvolvimento do negócio.

Preço por item médio	Tempo	Custo de trabalho por hora EUR	Euro
Custo do material e do acondicionamento			5
Hora de fazê-lo	1,5	20	30
		Subtotal	35
Sobrecarga	20		7



	<b>Total</b>	<b>42</b>
--	--------------	-----------

Este cálculo mostra que você não pode vender o item abaixo de 42 EUR ou você perde o seu dinheiro.

O cálculo final é agora mais fácil

<b>Itens a serem vendidos por mês</b>	<b>75</b>
<b>Itens a serem feitos por dia</b>	<b>3,75</b>

Esta é uma informação muito importante. Você vê que você precisará de produzir e vender pelo menos 4 artigos por o dia. Você pode fazer isso? Você vai conseguir vender esse número de itens? Posso vendê-los no stand justo ou eu preciso fazer uma loja online, comercializá-lo para o meu público-alvo? Todas as perguntas são agora mais fáceis de responder.

Use todas as informações para cumprir o Business Model Canvas (Veja o capítulo 8), a fim de tomar uma decisão.

## (4) identificando as necessidades e lacunas reais do mercado & desenvolver sua proposição de valor

O inspirado [Osterwalder 's Business Model Canvas](#) é como um modelo para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais , processos e sistemas. É uma ferramenta de gestão estratégica que lhe permite descrever o seu modelo de negócio.

A definição da proposição de valor faz parte deste sistema e é uma ferramenta valiosa para cada empreendedor. Um modelo para começar a usar este modelo [está disponível para download aqui](#). Com os passos abaixo você pode ver muito rápido o que seus clientes estão fazendo, quais os problemas e necessidades que eles têm e como você pode fazer melhores serviços e produtos que irão satisfazer o cliente e você como um empreendedor.

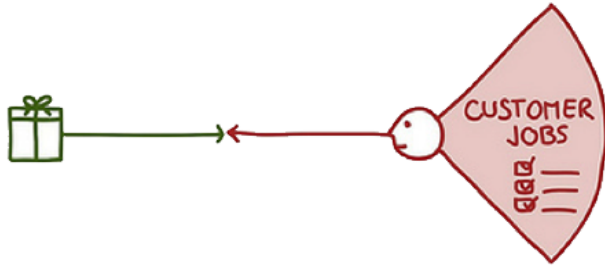
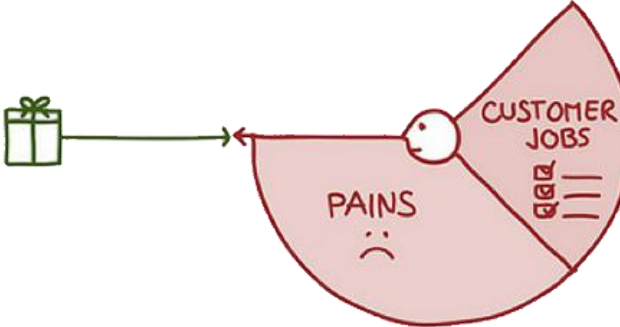
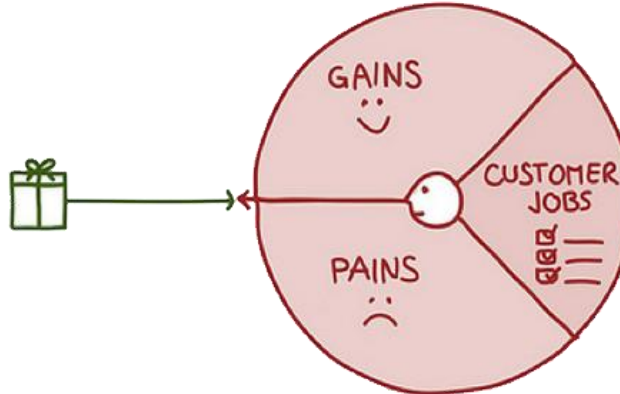
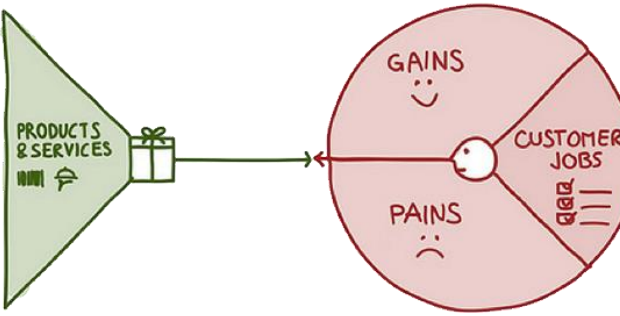
### Segmentos de clientes

Os clientes são a base para qualquer negócio. A fim de melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos separados com necessidades comuns ou outras propriedades.

Os grupos de clientes representam segmentos separados se:

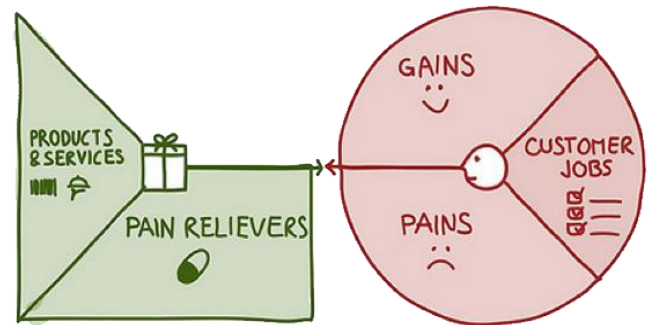
- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta distinta
- Eles são alcançados através de diferentes canais de distribuição
- Eles exigem diferentes tipos de relacionamentos
- Eles têm rentabilidade substancialmente diferente
- Eles estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta.

Os segmentos de clientes precisam ser definidos como um primeiro passo para identificar as necessidades do mercado e definir a proposição de valor. Quando você tem essa informação , você pode prosseguir para o resto do modelo.

<p><b>Empregos no cliente</b></p> <p>O que seu cliente está fazendo? Que problemas eles resolvem? Quais são as tarefas que eles estão tentando concluir?</p>	
<p><b>Dores do cliente</b></p> <p>Quais são as emoções negativas que seu cliente pode ter ao fazer seus trabalhos? Quais são os custos, situações ou riscos indesejados que eles enfrentam?</p>	
<p><b>Ganhos do cliente</b></p> <p>Quais são os ganhos e benefícios do seu cliente com os produtos e serviços existentes que estão trabalhando? Por que eles amam os produtos existentes?</p>	
<p><b>Produtos e serviços</b></p> <p>Aqui você lista todos os produtos e serviços que sua proposição de valor é construída ao redor. Isso inclui, por exemplo, os serviços que você oferece ou a ajuda que o cliente recebe tanto funcional, social ou emocional.</p>	

### Analgésicos

Nesta caixa você lista tudo o que o seu produto ou serviço agora permite ao cliente, por exemplo, produzir economias, matar frustrações, aborrecimento, coisas que dão aos clientes uma dor de cabeça, ter um melhor desempenho, maior qualidade?



### Ganhe criadores

Nesta caixa, você descreve como seu produto cria o ganho do cliente, como ele oferece um valor agregado ao seu cliente.

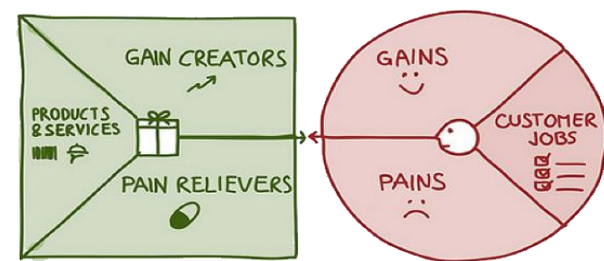


Figura 7: preposição do valor

Com base nessa descrição, agora você pode definir uma boa proposta de valor para sua empresa. De acordo com o artigo de "experimentos de marketing", a proposição precisa ter as seguintes propriedades:

- Clareza! É fácil de entender.
- Comunica os resultados concretos que um cliente começ de comprar e de usar seus produtos e/ou serviços.
- Ele diz que é diferente ou melhor do que a oferta do concorrente.
- Ele evita hype (como 'nunca visto antes do produto milagre surpreendente'), superlativos ('melhor') e jargão de negócios ('interações de valor agregado').
- Pode ser lido e compreendido em aproximadamente 5 segundos.

De acordo com a [pesquisa sobre como as pessoas reconhecem a proposição de valor](#), deve consistir em:

- Manchete. Qual é o benefício final que você está oferecendo, em 1 frase curta. Pode mencionar o produto e/ou o cliente. Deve ser um "Grabber atenção".
- Subtítulo ou um parágrafo 2-3 sentença. Uma explicação específica do que você faz/oferece, para quem e por que é útil.
- 3 pontos de bullet. Liste os principais benefícios ou recursos.
- Visual. As imagens comunicam-se muito mais rapidamente do que palavras. Mostre o produto, o tiro de herói ou uma imagem reforçando sua mensagem principal.

Se você quiser ver o mundo real grande valor proposição, você pode verificar o seguinte vídeo: <https://www.impactbnd.com/blog/Value-Proposition-examples>.

Informações adicionais podem ser encontradas em ch. 10.

# (5) construindo uma equipa vencedora que levará ao crescimento da empresa

## CONSTRUINDO UMA EQUIPA

No processo de desenvolvimento da empresa, os gestores precisam construir sua equipa de trabalho, já que a empresa aumenta sua carga horária e disponibilidade financeira para pagar mais pessoas. É tarefa dos gerentes assegurar-se de que selecionaram as pessoas as mais apropriadas, treiná-las e fornecê-las o apoio que precisam de executar. Geralmente, todos os gerentes querem que sua equipa seja capaz de atuar como uma equipa quando eles precisavam. Tradicionalmente, uma equipa é definida como um pequeno grupo de pessoas que se reúnem e trabalham juntas no curto prazo para resolver um problema; após a tarefa ter sido realizada, os membros da equipa se separam.

Mas os gerentes querem que este modelo se torne permanente, mais precisamente, eles querem ter pessoas flexíveis que são capazes de deixar suas tarefas rotineiras, que são capazes de trabalhar com seus colegas, que são capazes de entender e se concentrar em metas claras. Assim, a capacidade de trabalhar no pessoal de uma equipa é vista como uma condição necessária e obrigatória para o desempenho.

### Quais são os benefícios do trabalho em equipa?

- Capitalizar os recursos intelectuais/emocionais de cada membro
- O grupo facilita a aprendizagem, todos os membros da equipa aprendem por imitação de outros
- Uma sensação de lealdade para com a equipa e implicitamente para a organização é induzida aos membros
- Produz positividade entre membros do grupo e vínculo, a satisfação do trabalho realizado em conjunto é maior do que em casos individuais.
- Os membros do grupo aprendem a assumir a responsabilidade pelo seu trabalho, em um nível superior ao que fazem individualmente, porque dessa forma eles podem agora ver diretamente os resultados do seu trabalho.

A fim trabalhar eficazmente em uma equipa, os membros da equipa e os gerentes precisam de ser preparados para desenvolver mecanismos de trabalho, de gerência e de controle.

Os gerentes precisam estar cientes de que eles são a principal pessoa responsável pelo bom funcionamento de uma equipa e que seu estilo de liderança tem que se adaptar



aos ciclos de corrida através dos quais uma equipa vai. Observe que uma equipa passa por várias fases e ciclos de vida (orientação, determinação, desempenho, etc.) e que essas fases continuam (em menor escala embora) sempre que um novo membro ingressa na equipa. Além disso, não é obrigatório que uma equipa evolua organicamente de um ciclo de vida para outro; algumas equipas não conseguem ir para um estágio mais alto de desenvolvimento para executar, para que eles estagnar ou regredir em uma fase intermediária.

A fim **de executar bem**, o gerente/coordenador deve apoiar a equipa da seguinte forma:

- *Estabelecer objetivos e prioridades claros* para a equipa e obter o comprometimento dos membros com esses objetivos; a fim de alcançar a adesão e o reconhecimento dos objetivos, os gestores têm de envolver os membros da equipa na definição do objetivo.
- *Estabelecer o número e a qualidade dos membros da equipa*; como uma equipa tem um número maior de membros, a participação e o envolvimento igual de todos os membros é mais difícil. Nestas circunstâncias, o nível de responsabilidade dos membros diminui e o gestor deve adotar um estilo de liderança mais autoritário. Grupos maiores que 20 pessoas acham muito difícil tomar uma decisão porque tendem a ser divididos em subgrupos.
- *Configurar um sistema de comunicação eficiente e rápido* e facilitar a interação direta entre os membros da equipa, abordar possíveis conflitos.
- *Compartilhar as tarefas de forma justa e equitativa*, tendo em conta a experiência e experiência de cada membro e poderia incentivá-los a trabalhar uns com os outros. Ao gerenciar relacionamentos entre os membros da equipa, os gerentes devem lembrar que cada membro da equipa tem um determinado status (uma posição reconhecida por outros) que ele/ela adquiriu em termos de educação, experiência, título, idade, sexo, etc. e todos eles têm um papel. As pessoas querem defender seu status e aproveitam-se dela para desempenhar o papel que eles entendem; assim, podem surgir conflitos para a forma como os membros de uma equipa percebem seu status e funções. Pessoas com maior status têm influência considerável sobre os outros e desempenham um papel essencial na criação e realização de metas. Normalmente, um *supervisor de equipa* deve ser uma pessoa que desfruta do status mais alto e executa bem nas cinco principais funções de gerenciamento: planeamento, organização, recrutamento, gerenciamento e controle. Se alguns membros estão insatisfeitos com seu status ou função, eles tendem a não seguir as regras e implicitamente para iniciar conflitos ou deixam o grupo.
- *Estabelecer e observar o cumprimento das regras e normas de conduta*, estabelecendo procedimentos para a avaliação da atividade. Os gestores devem estar cientes do fato de que o grupo tem sua própria dinâmica e cultura e que estabelece um conjunto de regras de comportamento, valores e normas de uma forma informal que pode apoiar ou sabotar o que o gerente está assistindo. Por exemplo, se a norma de uma obra está além do que o grupo não concordou oficialmente, o grupo pode exercer pressão psicológica e física sobre aqueles que vão além da norma, entrando em marginalização e exclusão.

- *Ajudá-los a aprender com a experiência anterior*, destacando os aspectos positivos e negativos, formulando algumas conclusões sobre o desenvolvimento do trabalho

O papel crucial do líder é compreender a fase de desenvolvimento/funcionamento da equipa e agir de forma managerialmente de modo a ajudá-los a superar eventuais obstáculos e dificuldades.

## Estágio do desenvolvimento da equipa

Estágio do desenvolvimento da equipa	Descrição do palco	O tipo de liderança adequada
<b>Orientação</b>	<p>É a fase de start-up da equipa, quando os membros são nomeados e a divisão de tarefas está ocorrendo: planejar atividades, alocar recursos, conhecer uns aos outros e se familiarizar com o estilo de trabalho de cada um. Este é o momento em que o grupo desenvolve ou aprende estilos e normas comportamentais. Nesta fase, os membros da equipa podem estar ansiosos porque não se conhecem e não sabem o que esperar dessa cooperação. Nesta fase, a equipa tem competências limitadas, e pode não ser capaz de resolver o problema para o qual foi criado.</p>	<p>Estilo Autocrat, porque o gerente tem que definir metas, direções de ação e ajudar os membros a entender seu papel para jogar na vida da equipa</p>
<b>Insatisfação</b>	<p>Esta é a fase em que os membros de um grupo se perguntam como: por que eu sou um membro deste grupo? Qual é o propósito e os objetivos desta equipa? Sou capaz de fazer o que as outras pessoas esperam de mim?</p> <p>Embora o grupo esteja começando a atuar, o status moral dos membros pode flutuar da dúvida à confiança e a produtividade é bastante baixa.</p>	<p>Estilo Consultivo, uma vez que o gerente precisa ajudar os membros a entender completamente o seu papel dentro da equipa; o gerente deve ter o cuidado de criar condições para que os membros da equipa tenham a oportunidade de atender às suas necessidades de reconhecimento social dentro da estrutura do grupo</p>
<b>Determinação</b>	<p>Esta é a fase em que a equipa desenvolve e aumenta sua produtividade, a satisfação dos membros do grupo aumenta, devido ao maior nível de produtividade. Aprenderam a trabalhar em conjunto e aceitaram as regras do grupo. A dinâmica do grupo aumentou o comprometimento dos membros da equipa com as normas e objetivos da equipa.</p>	<p>Estilo participativo, uma vez que o gerente precisa intervir para resolver quaisquer conflitos entre os membros, para manter o foco e aumentar a coesão do grupo</p>

<p><b>Produtivo</b></p>	<p>Esta é a fase caracterizada por alto comprometimento e alta competência. O grupo tem uma estrutura sólida e executa ao máximo.</p>	<p>Laissez faire, uma vez que o gerente deve deixá-los executar e se envolver apenas quando há um conflito.</p>
<p><b>Terminação</b></p>	<p>Esta é a fase em que se o grupo executou, os membros sentem tristes e se não, sentem aliviados.</p>	<p>Estilo participativo, porque os membros precisam aprender com sua experiência em equipa e o líder tem que dar feedback, fazer um resumo da atividade e tirar as conclusões necessárias.</p>

## CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

*"Muitas empresas falham porque o proprietário não estava disposto a investir e não foi educado sobre a diferença entre gastar dinheiro frivolamente e investir dinheiro no negócio para o crescimento, e os riscos e recompensas de que a infusão de dinheiro". Carol Roth*

*"As pessoas com uma mentalidade de crescimento acreditam que podem melhorar com o esforço. Eles superam aqueles com uma mentalidade fixa porque abraçam desafios, tratando-os como oportunidades de aprender algo novo." Travis Bradberry*

### Aspectos relacionados ao negócio crescem

O crescimento concerne não somente a natureza humana mas igualmente o negócio. Quando uma empresa cresce, isso significa que seu valor está aumentando (em termos de receita, capitalização e rentabilidade). Para as empresas, o crescimento tem algumas vantagens, tais como:

- *economias de escala*, otimizando os custos operacionais, o que significa que o custo fixo por unidade está diminuindo quando as vendas estão aumentando)
- *uma maior oportunidade de influenciar a boa forma de negócio*, devido ao fato de que mais recursos estão disponíveis para o empreendedor
- *maior atratividade* para os fornecedores, uma vez que preferem trabalhar com grandes clientes do que com os menores
- *maior credibilidade* para as partes interessadas; geralmente os funcionários são orgulhosos e preferem trabalhar para grandes empresas; também, clientes e instituições financeiras dão mais confiança às grandes empresas)

A fim de resistir em um mercado globalizado, mudando continuamente, os gestores das PME têm de pensar em **crescimento duradouro**. Isso significa que as empresas estão preparadas para enfrentar riscos futuros, antecipando mudanças e adaptando-se de forma oportuna e flexível (aumentando a capacidade de inovação).

Isso também supõe que todo o pessoal se dedica ao desenvolvimento contínuo de competências e conhecimentos e sugestões de funcionários são levados em consideração no processo decisório relacionado às atividades operacionais.

**O crescimento intensivo refere-se** ao aumento da eficiência da atividade de uma empresa, obtendo, respectivamente, os melhores resultados com menor quantidade de esforço e risco, maximizando a relação entre efeitos e esforços: Max. (efeito/esforço)

Um dos factores-chave para melhorar a competitividade das empresas é a produtividade, o que significa aumentar o valor acrescentado, utilizando eficazmente os recursos disponíveis. O aumento da produtividade é viável investindo em tecnologia e desenvolvendo as competências e competências do pessoal, utilizando métodos de trabalho mais inteligentes.

### Como a empresa pode crescer? Estratégias para o crescimento dos negócios

Cada pequena empresa pretende crescer em um grande. A fim de ampliar suas operações, as pequenas empresas têm várias opções para escolher a estratégia de crescimento adequado :

**PENETRAÇÃO no mercado** que poderia ser feita por:

- aumentar a quota de mercado através de: aumentar as promoções de produtos/serviços, a fim de melhorar as suas estratégias de tração, reduzindo os preços de venda, expandindo ou melhorando os canais de distribuição, etc.
- aumentar o consumo de um produto ou as formas de utilizá-lo, desenvolvendo uma associação positiva entre o usuário e a situação de utilização ou estimulação através da política de preços
- aumentar a frequência de uso, através de campanhas de reposicionamento de produtos, e serviços de pós-venda
- identificação de novos usos dos produtos existentes

**DESENVOLVIMENTO de produto** que poderia ser feito por:

- adicionando novas características e/ou melhorando os recursos existentes
- expandindo a linha de produtos (em largura ou profundidade)
- desenvolvimento de novas versões do produto
- introduzir novos produtos no mercado, adequado aos actuais clientes

### INTEGRAÇÃO VERTICAL que poderia ser feita por:

- integração a montante (ex. quando os produtores começarem a produzir a principal matéria-prima utilizada para o produto final)
- integração a jusante (ex. quando os produtores são lojas abertas para os seus produtos)

As vantagens da integração vertical incluem: ganhando economias operacionais, acesso direto à oferta/solicitação, maior controle de oferta/solicitação, estimulando a inovação tecnológica.

Por outro lado, as desvantagens da integração vertical também devem ser consideradas: riscos associados à administração de novos negócios, flexibilidade reduzida, custos operacionais adicionais, custo da toupeira.

**DIVERSIFICAÇÃO** – entrando em diferentes mercados. Existem 2 tipos de diversificação:

- diversificação relacionada (Diversificação concêntrica) – entrando em mercados com itens comuns com os principais negócios da empresa, como: canais de distribuição, pesquisa e desenvolvimento, promoção, utilidades, pessoal administrativo. Uma das vantagens é que ele permite a transferência de know-how ou a capacidade de desenvolver um novo processo ou produto.
- diversificação não relacionada (diversificação do conglomerado) – expandindo-se dos mercados existentes para os novos, não relacionados com o seu core business, acrescentando novos produtos/linhas de produto não relacionadas utilizando as competências básicas existentes da empresa

**Alavancar parceria** - possíveis alianças estratégicas com fornecedores, parceiros ou colaboradores das seguintes formas: distribuição conjunta, transferência de tecnologia, Cross-Manufacturing etc.

Entre os benefícios da parceria podem ser incluídos: mais recursos, uma variedade de competências e conhecimentos disponíveis para os parceiros, partilha de riscos, maior flexibilidade de operações, melhoria da gestão que leva ao aumento da eficiência, mantendo a plena propriedade da empresa.

*Recursos adicionais e links:*

Curtis E. Tate, Jr., Leon C. Meggison, Charles R. Scott, Jr., Lyle R. Trueblood, "a" *Gestão bem-sucedida de pequenas empresas*", Quarta edição, Business Publications, Inc.

<http://st.meriq.eu/index.php?id=29>

<https://www.cleverism.com/7-business-growth-strategies-for-small-businesses/>



## (6) Análise SWOT

Como empresário ou gerente, você pode usar diferentes ferramentas para analisar a situação da empresa/departamento, a fim de tomar uma decisão. Uma das ferramentas é a análise SWOT, uma ferramenta gráfica que permite que você veja e analise de forma sinteticamente, na mesma folha, a situação atual da empresa (ambiente interno) e ambiente econômico (externo).

### Descrição

**Análise SWOT** (análise dos pontos fortes da empresa, fraquezas, oportunidades e ameaças) é usado para identificar os *pontos fortes e fracos* do empresa, que estão relacionados com fatores internos. Além disso, é utilizado para identificar as *oportunidades e as ameaças* da empresa, que estão relacionadas a fatores externos.

Além disso, a análise SWOT pode ser usada para expandir a empresa, ou para desenvolver e criar novos negócios, com base no existente.

As *principais fases* da análise SWOT incluem:

- identificação dos principais pontos fortes e fracos da empresa, em comparação com os concorrentes
- identificação de oportunidades atuais e futuras e ameaças/riscos da empresa
- definindo aspectos críticos: os pontos fortes ajudam a capitalizar as oportunidades e a eliminar as ameaças? as fraquezas eliminam a capitalização de oportunidades?
- Identificando fatores de sucesso que representam aspectos fundamentais da estratégia da empresa relacionada ao desenvolvimento da empresa
- Os resultados da análise SWOT permitem a identificação de oportunidades e pontos críticos da empresa. A empresa deve desenvolver com base na capitalização de pontos fortes e oportunidades, tentar eliminar/atenuar fraquezas e proteger contra ameaças.

## Evidências e práticas de apoio

Para uma melhor compreensão, você pode encontrar abaixo um exemplo de fatores incluídos na análise SWOT para uma empresa de turismo:

<p><b><u>PONTOS fortes (+)</u></b></p> <p>Gestão responsável e aberta ao desenvolvimento da empresa</p> <p>Pessoal qualificado e experiente</p> <p>Pessoal motivado</p> <p>Boa qualidade de infraestrutura</p> <p>Ambiente interessante</p> <p>Muito boa imagem da empresa/marca</p> <p>Clientes leais</p> <p>Boas práticas de aprendizagem</p>	<p><b><u>FRAQUEZAS (-)</u></b></p> <p>Pequena equipa de gestão</p> <p>Não há pessoal qualificado suficiente</p> <p>Alto nível de flutuação do pessoal</p> <p>Escassez de recursos financeiros para investimentos</p> <p>Não há quartos suficientes para satisfazer a demanda</p> <p>Falta de serviços específicos</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES (+)</u></b></p> <p>Aumento da importância da região no sector do turismo</p> <p>Crescente demanda por entrada</p> <p>Aumento do número de clientes estrangeiros</p> <p>Rápida evolução da tecnologia e aumento da informação</p> <p>Disponibilidade de mão-de-obra qualificada devido a projetos europeus de recursos humanos</p> <p>Disponibilidade de fundos europeus (ou fundos nacionais) para investimentos</p> <p>Novas tendências em serviços de turismo</p>	<p><b><u>AMEAÇAS (-)</u></b></p> <p>Baixo interesse de jovens graduados</p> <p>Crise económica</p> <p>Falta de força de trabalho qualificada</p> <p>Mudanças climáticas</p> <p>Competição elevada das correntes grandes do Hotel</p>

A fim de identificar uma estratégia melhor para a sua empresa, é útil elaborar uma *matriz SWOT*:

		Oportunidades			Ameaças		
		1...	2...	3...	1...	2...	3...
Pontos fortes	1....		X				
	2....						
	3....			X			
Fraquezas	1....					X	
	2....						
	3....						

Comparando os pontos fortes com oportunidades e ameaças, as fragilidades com oportunidades e ameaças, a melhor *estratégia para o desenvolvimento da empresa pode ser escolhida*, entre os seguintes tipos de estratégias:

**A estratégia S-O** tem em vista capitalizar as oportunidades que estão relacionadas com os pontos fortes da empresa

**A estratégia W-O** tem em vista superar as fraquezas, a fim de capitalizar as oportunidades

**A estratégia S-T** tem em vista identificar as modalidades em que a empresa pode usar seus pontos fortes, a fim de reduzir a vulnerabilidade aos fatores de risco

**A estratégia W-T** tem em vista estabelecer métodos defensivos, a fim de diminuir o impacto das fraquezas nas ameaças.

## Livros

Dumitru Porojan, Cristianbisa "Business Plan", irecsonPublishing House 2002

Manual de formação para os prestadores de serviços de consultadoria, elaborado no projecto ROCA – rede das organizações que oferecem consultoria empresarial, financiada através do programa PHARE

## Recursos e links adicionais

<http://entreprenoria.com/category/growing-a-business/business-strategy/>

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)

## (7) empresa modelo canvas e Metodologia Lean start-up

Dois paradigmas principais são usados em empresas em desenvolvimento nos últimos anos: ideias que todos os reais ou seria um empreendedor deve saber!

Um deles é o "Lean start-up" metodologia por Eric Ries, o outro o modelo de negócio Canvas, desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves pigneur, apresentado no livro "geração de modelo de negócios."

Embora nem todo fundador, empreendedor individual ou freelancer se esforça para ser o próximo Apple ou Google ou TESLA, todos podem aprender com alguns dos princípios desenvolvidos por esses autores.

Principalmente colocando o cliente e suas necessidades (proposição de valor) em foco, não a tecnologia, aprendendo rápido e aprendendo com o feedback dos clientes, são bastante contraste com a criação de negócios da velha escola. Seus fundadores estavam focados em como eles adquiriram seu comércio e o que eles achavam que seria o caminho certo para fazê-lo e o planejamento era considerado mais importante do que o aprendizado rápido.

O Lean start-up é uma metodologia para o desenvolvimento de negócios e produtos, tem como objetivo encurtar os ciclos de desenvolvimento do produto. Criadores de negócios são incentivados a supor, protótipo, obter feedback e adaptar o seu produto e serviço o mais rápido possível. A ideia principal é falhar, desde que seja barato para falhar e, em seguida, fazer melhor.

Os princípios principais são definidos no livro "o Lean start-up" (<http://theleanstartup.com/book>). Um monte de recursos úteis podem ser acessados no site e digitar as palavras de pesquisa "Lean Startup" para o YouTube produz uma abundância de apresentações úteis. Conseqüentemente algumas sentenças como um teaser para estudar estas apresentações mais amplas são suficientes neste momento.

O risco significativo para novos negócios é que eles investem um monte de recursos em modelos de negócios não testados (instalações de produção, recursos humanos, propagandas, etc.) para que eles ficam sem dinheiro se as suposições em que o modelo é baseado acabam por ser errado .

Portanto, uma abordagem de pequena escala deve ser usada para testar se o modelo de negócios é válido e tem tração com os clientes. Somente quando o modelo é validado, a empresa investe na expansão.

Inspirado por ideias da produção enxuta o método procura eliminar tudo que não é necessário para produzir o valor principal e/ou para testar a tração do modelo de negócio adiantado.

O feedback do cliente deve ser coletado no início para que a empresa certifique-se de que ele não investe em recursos que, de fato, ninguém quer (exceto os inventores). A poupança desses custos pode também reduzir a dependência dos investidores externos e, por conseguinte, manter a liberdade dos fundadores e a flexibilidade de adaptação, mas também limitar o risco individual.

Um conceito-chave neste conceito é o "produto mínimo viável" (MVP), que é um protótipo que é desenvolvido apenas para o grau que o feedback do cliente significativo pode ser coletado. Este gabarito pode incluir características desejáveis ou principais, projeto, usos e ponto do preço (o que o cliente pensa que pagaria por tal produto/serviço?)

Um conceito relacionado da metodologia Lean start-up é "teste dividido", a ideia é que os potenciais clientes são confrontados com várias versões do possível produto para observar qual deles preferem. Tal teste pode ser feito com o rigor científico variando, dependendo do orçamento e da ambição. Também aqui o projeto o mais comercial que produz a informação exigida é o melhor.

Como o negócio descobre se está no caminho certo? O conceito de "métricas acionáveis" é sobre quais indicadores mostram progresso real e relevante, vs meros "métricas de vaidade" que parecem boas, mas podem não ter um impacto significativo sobre os resultados. Por exemplo, um número de visualizações de um site pode ser um bom pré-requisito, mas as opiniões do grupo-alvo principal e o desenvolvimento do número de anunciantes são medições mais importantes.

Em geral, a metodologia pode ser resumida como um processo de "construir-medir-aprender", particularmente como um processo onde isso é feito em alta velocidade. Eficácia e, portanto, as chances de sucesso do negócio são medidos pelo domínio deste ciclo.

A segunda principal inovação metodológica nos últimos anos é uma que está intimamente relacionada com a metodologia Lean start-up e apoiar a sua implementação é o Business Model Canvas.

Seu núcleo é um modelo de gestão estratégica inventado por Alexander Osterwalder em torno de 2008.

Ele pode ser usado para desenvolver novos modelos de negócios, bem como para documentar os existentes.

A "Canvas", uma apresentação de pôster, consiste em nove blocos: atividades, parceiros, recursos, proposição de valor, clientes, canais de cliente, relacionamentos com clientes, custos e receitas.



Osterwalder e colegas acreditam na partilha de conceitos e, portanto, fornecer muitos de seus materiais e conceitos uma licença Creative Commons em seu site

<https://strategyzer.com/>

Uma pesquisa rápida no YouTube também produz uma abundância de apresentações; portanto, também aqui uma discussão curta dos elementos principais do conceito é suficiente.

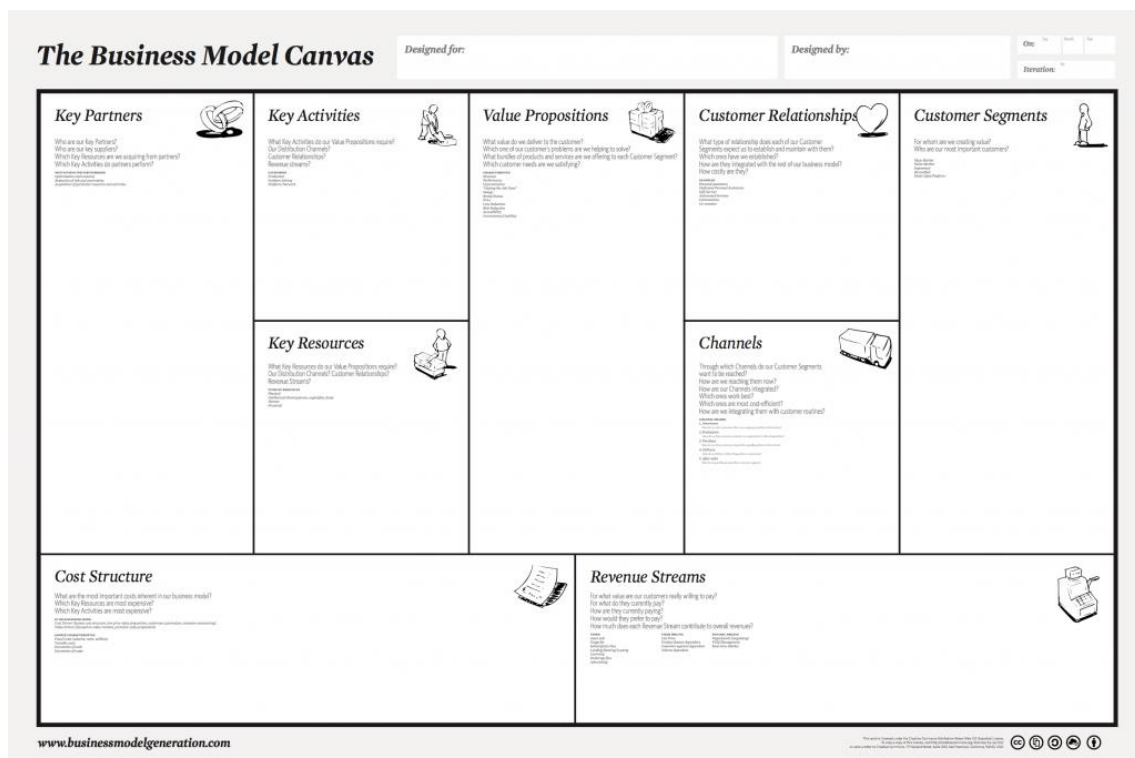


Figura 8: Canvas de modelo de negócios de tabela

Usando o BSC (Business Model Canvas), você como um fundador será capaz de pensar sobre os elementos do seu modelo de negócio de uma forma mais sistemática, mas lúdica. Trabalhar com o BMC permitirá que você "Experimente em mente", para discutir com os parceiros e colegas e para desenvolver várias alternativas antes de investir pesadamente em uma ideia, ou mesmo apenas no desenvolvimento de um plano de negócios todo elaborado, como é exigido em muitos países .

Assim, os inventores do modelo afirmam que já alcançaram mais de 5 milhões usuários do BMC.

O conceito BMC tornou-se um elemento essencial na implementação do conceito Lean start-up, como Alexander Osterwalder mostra nesta apresentação:

<https://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/creativity-world-forum-belgium?ref=https://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/>

As perguntas "como podemos entregar valor aos clientes?" foi discutido no capítulo 5. A fim entregar o valor em um apropriado os componentes principais necessários para entregar o valor aos clientes um número de fatores têm que ser considerados. O BMC é a metodologia atualmente líder para refletir sobre esses componentes e pensar neles em um formato fácil, mas inspirador, na verdade, um cartaz de uma página .

Os componentes da tela são:

- Segmentos do cliente (análise dos diferentes tipos de clientes e classificação dos mesmos de acordo com suas diferentes necessidades e características)
- Canais (estabelecimento da melhor forma de entregar a proposta de valor, em termos de velocidade, eficiência e rentabilidade)
- Relacionamento com o cliente (identificação do tipo de relacionamento que melhor se estabeleça com os diferentes segmentos de clientes)
- Fluxos de receita (design da maneira de fazer renda de cada segmento de cliente)
- Atividades-chave (descrição concisa do que executa a proposição de valor)
- Principais recursos (determinação do que tudo é necessário para criar o valor descrito para os clientes)
- Parceiros (estabelecimento dos parceiros necessários para desenvolver as atividades não-chave)
- Estrutura de custos (descrição das consequências monetárias de todo o modelo de negócio)

Abaixo, cada um destes componentes é explicado brevemente:

Uma riqueza de informações sobre a metodologia, modelos (incl. uma Creative Commons licence lona de alta resolução e links para inúmeras apresentações podem ser encontrados no site dos fundadores da metodologia:

<https://strategyzer.com/>

### **Segmentos de clientes**

Cada empresa tem como alvo um grupo específico de clientes em potencial. Olha para os povos que puderam realmente precisar seu produto, para que o produto tem o valor elevado, assim que estão dispostos pagar por ele. Este pode ser um pequeno grupo de pessoas (um nicho), ou pode ser quase todos (um mercado de massa). Pensar duramente sobre os clientes potenciais pode ajudar o founder a adaptar o produto e a comunicar-se às pessoas certas. Pensar duramente igualmente ajuda a distinguir os usuários finais dos clientes. Por exemplo, quase todo mundo usa o Google, enquanto os clientes reais são apenas os anunciantes, como apenas estes pagam Google. Assim cada empreendedor tem que se perguntar: quem são os meus clientes em potencial?

### **Proposições de valor**

Falamos sobre isso em ch. 5. As empresas estão lá para resolver um problema real de pessoas reais ou, pelo menos, ajudar a cumprir um desejo que as pessoas reais têm. Uma proposição pode ser brandnew, ou apenas pode ser melhor, mais extravagante, mais barata ou mais eficaz do que uma solução existente. Portanto, pense sobre: que benefício meus clientes têm de trabalhar comigo ou de comprar meu produto. Você deve ser capaz de afirmar isso muito claro e breve.

## Canais

Como você vai interagir com seus clientes? Como você vai conseguir a atenção deles? Como você distribuirá seu produto? Como você fornecerá serviços pós-venda? Esses fatores são chamados de canais. A eficácia e a eficiência destes canais podem ser muito importantes para a sua rentabilidade.

## Relacionamento com o cliente

Como será o relacionamento com seus clientes? Estarão cara a cara? Será automatizado? Seus produtos serão personalizáveis, então você tem que interagir com os clientes muito? Como você manterá seus clientes? Como você vai incentivá-los a comprar mais de você? Tudo isso precisa ser planejado, revisado e pensado regularmente.

## Fluxos de receita

Como você vai se certificar de que o dinheiro entra em seu bolso no tempo, para que você possa cumprir suas obrigações? Existem diferentes modelos, de um pagamento de tempo para pequenos pagamentos mensais e alugar o produto. Todos têm suas vantagens e desvantagens que precisam ser consideradas. Uma consideração principal é o preço em si: o alvo de preços e o modo de pagamento se encaixam no meu grupo-alvo do cliente?

## Principais recursos

Obviamente, fazer as coisas ou prestar serviços e entregá-los ao cliente requer os meios. Os principais recursos são aqueles que são indispensáveis para começar. Que recursos físicos, humanos e financeiros você precisa?

## Principais atividades

O mesmo que para os recursos é verdadeiro para as atividades. Esta caixa incentiva você a afirmar claramente: quais atividades são fundamentais para a entrega do valor do cliente? Dependendo do núcleo do negócio, isso pode ser a produção de um determinado produto ou a capacidade de resolver o problema de um cliente, o que requer conhecimento, boa comunicação e outras competências de consultoria.

## Principais parcerias

Muitas vezes é mais eficaz para não fazer tudo por conta própria. Você vai querer entrar em relacionamentos com pessoas ou organizações que podem contribuir para a produção de seu produto a um custo menor do que você pode fazê-lo por conta própria. Portanto, faz sentido entrar em parcerias estratégicas com empresas não concorrentes ou prestadores de serviços. Pense sobre quem iria ajudá-lo a produzir o seu produto de forma mais eficaz e mais eficiente!

## Estrutura de custos

As principais atividades, parcerias e recursos traduzem-se em custos. Qualquer empresa tem de manter o controle de seus custos e monitorá-los. Que custo você não pode evitar? O que pode ser diminuído? Onde seria imprudente ser mesquinho? Os modelos de negócio podem ser diferenciados também pela estrutura de custo. Eles visam o menor custo possível ou eles visam fornecer uma classe mundial ou mesmo valor único, não importa o que o custo? É o custo fixo ou dimensionado ao longo da massa de produção. Idealmente, você pode vender mais sem aumentar proporcionalmente o custo? Considerando a estrutura de custos é um ponto-chave em cada modelo de negócio.

### Literatura:

Eric Ries: o Lean start-up-o livro

Alexander Osterwalder & StevesPigneur: geração de modelo de negócios

As traduções destes livros estão disponíveis em todas as línguas relevantes.

Os derivados dos conceitos são desenvolvidos em livros adicionais.

Ambos os autores mantêm sites que são ricos em recursos e que ambos incluem um blog que faz referência aos últimos desenvolvimentos e casos de uso.

Lean start up: <http://theleanstartup.com/>

BMC: <https://strategyzer.com/>

## (8) plano de comercialização e marketing

O plano de comercialização deve fornecer uma descrição clara e concisa do potencial de mercado do trabalho proposto e do caminho planeado para a comercialização.

Delineia a estratégia que a organização utilizará para gerar receitas, oportunidades de negócio, mapear uma estratégia de encaminhamento e descrever o cenário actual e antecipado e os recursos necessários para abordar a oportunidade proporcionada pela sua de inovação.

Um bom ponto de partida para escrever um plano de marketing é uma declaração claramente escrita que identifica o propósito comercial geral do projeto. Esta será a visão do que o produto vai fazer para atender a uma necessidade e a quem o projeto afetará.

Ele define o problema específico, ou a oportunidade abordada e sua importância.

O projeto e os objetivos tecnológicos críticos devem descrever o suficiente dos aspectos técnicos do projeto para que os especialistas apreciem o mérito técnico sem entrar em detalhes.

Certifique-se de destacar os impactos não comerciais sobre o significado geral do seu projeto (especificar os possíveis benefícios sociais, educacionais e científicos deste trabalho).

Em seguida, finalmente toque em como o projeto do plano de comercialização e comercialização integra-se com o plano de negócios global da empresa.

O objetivo central é que a empresa crie valor para seus clientes escolhidos. O valor é criado atendendo às necessidades do cliente. Uma empresa precisa definir-se não pelo produto que vende, mas pelo benefício do cliente fornecido.



Tabela: os 5Cs

5 C ' s	Perguntas a serem feitas
1) necessidades do cliente	Que necessidades procuramos satisfazer?
2) competências da empresa	Que competência especial possuímos para atender a essas necessidades?
3) competição	Quem compete conosco para atender a essas necessidades?
4) colaboradores	Quem devemos nos alistar para nos ajudar e como motivá-los?
5) contexto	Que fatores culturais, técnicos e jurídicos limitam o que é possível?

Num "plano de comercialização " temos de seguir 12 passos:

**1** Descrição do produto e indicações de utilização

**2** plano de marketing

Descreva como ocorrerá a produção do seu produto/processo/serviço. Descreva cada etapa envolvida com a tomada de seu produto para o mercado para vender o que pode incluir planos de licenciamento ou vendas na Internet.

#### 4P ' s

1. produto
2. Place (canaletas da distribuição)
3. Promotion (estratégia das comunicações)
4. preços

**Produto:** não deve ser a coisa em si, mas sim o pacote total de benefícios obtidos pelo cliente. Depois de introduzir um novo produto para o mercado, deve haver um processo de gestão do ciclo de vida do produto, onde a empresa continuamente tenta aprender mais sobre os consumidores de suas reações ao produto introduzido.

**Lugar:** o lugar é onde os compradores procuram o produto ou o serviço.

**Promoção:** determinando as maneiras apropriadas de se comunicar com os clientes para promover a conscientização, o conhecimento sobre suas características, o interesse em comprar, a probabilidade de tentar o produto e ou repetir a compra.

**Preço:** o valor do produto pode vir da percepção dos clientes ou do produto real.

### 3 proposição de valor

### 4 posicionamento e segmentação

### 5 identidade visual

- a. estratégia de branding, nome
- b. instruções de utilização, rotulagem, embalagem

### 6 preços, reembolso

- a. estratégia de preços
- b. reembolso

### 7 ferramentas de vendas e materiais promocionais

- a. brochura, folhas de vendas
- b. catálogo, referência cruzada competitiva
- c. ferramentas de demonstração, guia em serviço
- d. anúncios, e-exposões
- e. website
- f. apresentações de produtos
- g. comunicado de imprensa, Resumo do produto
- h. estudos de caso
- i. eu. Outros materiais promocionais
- j. materiais de pós-lançamento planejados

## 8 publicidade e comunicação

- a. plano de publicidade
- b. estratégia da Convenção
- c. estratégia de publicação
- d. apresentações de médicos (pódio, reuniões de jantar)
- e. Simpóios satélites
- f. casos ao vivo

## 9 formação

- a. plano de formação do cliente
- b. plano de formação interna
  - i. eu. Atendimento ao cliente, contratos, marketing  
Comunicação, formação de vendas, vendas
- c. materiais de formação
  - i. eu. Manual, apresentações, on-line, módulos, gráficos, guias

## 10 lançamento evento timing e local

## 11 plano de inventário

- a. iniciar o inventário
- b. plano de fase de saída do produto legado
- c. tronco Stock, plano de demonstração de vendas
- d. plano de consignação
- e. vida de prateleira

## 12 atividades pós-lançamento

- a. concurso de vendas, promoção interna
- b. visitas ao cliente
- c. reclamação/revisão da amostra
- d. revisão de dados de ensaios clínicos
- e. pesquisa pós-comercialização



Figura 9: plano de marketing

### Recursos, links e livros

- Dolan, Robert. Nota sobre estratégia de marketing. Tese de MS. Harvard Business School, 1997. Boston, miliampère: publicado confidencialmente, 1997. Imprimir.
- Kolchinsky, Peter. "O guia do empreendedor para uma startup de biotecnologia." 4ª edição. (2004): 1-96. Imprimir. <http://www.Evelexa.com>
- [www.dardenlantz.com](http://www.dardenlantz.com)
- [http://www.marketingplansbook.com/ex/c02\\_EX.pdf](http://www.marketingplansbook.com/ex/c02_EX.pdf)

## (9) estruturas de apoio a novos negócios



Figura 10: estruturas

O papel das estruturas de apoio é **sustentar o desenvolvimento** das empresas através de pacotes de diferentes **Serviços**, tais como:

- Espaços para escritórios de negócios, equipados com móveis e equipamentos de ti
- Acesso a espaços de formação/conferências
- Acesso a serviços públicos e de comunicação
- Consultoria específica (gestão)/mentoring/Coaching
- Acesso a redes de negócios e investidores
- Apoio à participação em feiras de negócios, exposições ou outras atividades de promoção
- Facilitação de atividades de rede, transferência de know-how e parcerias de negócios
- Subvenções (fundos não reembolsáveis) para o desenvolvimento de uma nova actividade/novos produtos/serviços
- Aconselhamento especializado através de plataformas de consultoria de negócios on-line

O objetivo é sustentar a atividade das empresas a fim de **tornar-se mais competitiva** no mercado, enfrentar a concorrência e desenvolver atividades duradouras.

Alguns tipos de estruturas de suporte para o desenvolvimento de negócios são:

- centros de consultoria de negócios; redes de câmaras de comércio e indústria
- associações empresariais
- aceleradores de negócios
- hubs de negócios
- Clusters
- Capital

- instituições bancárias
- assistência técnica de programas europeus não reembolsáveis

**Os centros de consultoria de negócios** oferecem consultoria especializada para encontrar soluções para diferentes aspectos relacionados ao desenvolvimento de negócios, tais como: desenvolvimento estratégico, inovação, investimento, fontes de financiamento, marketing, Assuntos Jurídicos, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, avaliação de riscos e avaliação, etc.

Consultores de negócios apoiam empresas de várias maneiras, tais como:

- fornecer informações comerciais especializadas nos domínios acima mencionados;
- dando orientação e aconselhamento para ajudar o cliente a superar seus problemas de negócios
- fazer diagnóstico e análise de negócios e recomendações com base nele;
- auxiliando na implementação de soluções recomendadas;
- facilitando a aprendizagem do cliente, o que significa ensinar ao cliente como resolver problemas semelhantes no futuro;
- aconselhamento sobre a melhoria da eficácia organizacional.

Alguns dos benefícios para as empresas que estão trabalhando com consultores de negócios incluem:

- possibilidade de desenvolver a empresa de forma eficiente, economizando tempo e evitando perdas potenciais devido à falta de experiência de negócios ou competências especializadas
- ter acesso a um conjunto de competências especializadas que não existe em pequenas empresas e pode ajudar a resolver problemas de negócios. Às vezes, os problemas que precisam ser resolvidos são realmente importantes, mas as empresas não têm a mão-de-obra especializada para se concentrar neles e contratar novos funcionários para preencher essa lacuna não faz sentido, portanto, neste caso, os consultores servem como temporários, funcionários externos altamente qualificados que trazem expertise no momento certo.
- fornecer um parecer de olho externo/perspectiva de terceiros em caso de tomar decisões difíceis. Com base em sua experiência adquirida por trabalhar com diferentes empresas com problemas semelhantes, os consultores podem trazer ideias inovadoras ou possíveis desafios para a tabela que os clientes não teriam sido capazes de identificar por conta própria.

Por exemplo, se a empresa estiver no caminho mais rápido para o crescimento, um consultor habilidoso pode fornecer insights que podem permitir que o proprietário aproveite novas oportunidades e evite armadilhas comuns que possam afetar o sucesso.



O papel das câmaras de comércio e indústria é representar e apoiar os interesses dos seus membros e da comunidade empresarial em relação com as autoridades públicas e outras organizações. Os serviços oferecidos pelas câmaras de comércio e indústria podem incluir:

- acesso a informações de negócios relacionadas a oportunidades de negócios, missões econômicas organizadas no exterior, feiras e exposições, leilões;
- consultoria especializada para a criação de negócios ou para litígios comerciais
- promoção de negócios através de seus membros e redes
- organização de reuniões de negócios
- organização de apresentação de negócios/lançamento de produtos
- organização de formações específicos, etc.

Em **Chipre** há a câmara de comércio e indústria de Chipre (CCCI) junto com câmaras locais em cada cidade (Nicosia , Larnaca, Limassol, Pafos) e há também os empregadores e a Federação dos industrialistas (OEB). Estas duas organizações costumam trabalhar de mãos dadas para representar os interesses das PME de Chipre.

Na **Eslovénia**, o melhor começo para a consultoria de negócios é:

- Portal podjetniški : agência governamental para a promoção do empreendedorismo, internacionalização, investimento estrangeiro e tecnologia (<https://www.podjetniski-Portal.si/> )
- Esloveno evem portal-um stop shop onde você pode obter conselhos básicos de negócios, fazer o registro e todos os outros processos legais para a sua empresa (<http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem> )
- Podjetniški Sklad -estrutura de apoio governamental, onde você pode obter todos os diferentes tipos de capital para o crescimento da sua empresa, desde incentivos start-up, capital semente, capital de risco, microcréditos, garantias e incentivos especiais ( <https://podjetniskisklad.si/en> )

Em **Portugal**, existem alguns centros de negócios de consultoria e apoio:

- IAPMEI: a área de empreendedorismo e inovação é uma das principais áreas da intervenção da IAPMEI destinada a:
  - Apoiar o empreendedorismo empresarial inovador, orientado para empreendedores e agentes do entorno, através de programas, serviços e ferramentas específicos;
  - Dinamizar a inovação empresarial e a gestão da inovação através de programas, incentivos e serviços específicos e ferramentas de formação;
  - Promover, gerir e monitorizar a dinâmica da eficiência colectiva, nomeadamente clusters, redes colaborativas e transferência de tecnologia.

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

- Portugal Ventures: Portugal Ventures é uma empresa de capital de risco que investe em rodadas de sementes de startups portuguesas em tecnologia, Ciências da vida e turismo.

<http://www.aeportugal.pt/>

Na **Roménia**, a assistência prestada pelos centros de consultoria inclui: consultoria e assistência em diferentes questões de gestão empresarial, informação sobre oportunidades de financiamento para o desenvolvimento de negócios, formação empresarial, outras informações pertinentes em matéria de gestão empresarial (<https://www.fonduri-structurale.ro/>, <http://www.finantare.ro/> )

**BUSINESS ASSOCIATIONS'** papel é apoiar os seus membros através de diferentes ações e projetos que podem incluir: lobby e advocacia, prestando assistência em relação com as instituições estatais, edição de publicações de negócios, organizando rodada mesas, seminários e formações sobre diferentes aspectos de negócios específicos, organizando feiras de negócios, exposições e outros eventos, a fim de promover os negócios dos membros, etc.

Em **Chipre** existem duas associações empresariais activas para o apoio de jovens empresários: a Associação jovem empresarial e profissional das mulheres (Young BPW) e o link da empresa cipriota.

Na **Eslovénia**, a associação de negócios mais importante é o clube de negócios esloveno. A missão do clube SBC de empresários eslovenos é combinar os proprietários bem sucedidos de empresas eslovenas que vieram aos negócios resulta de uma forma justa com sua própria ideia ou como sucessores de empresas familiares e com seus próprios esforços. Os membros da associação são politicamente independentes, não condenados por um julgamento final, e têm todas as obrigações para o estado resolvido.

Em **Portugal**, as 2 principais associações. A AEP é uma associação que desenvolve um conjunto de ações para apoiar empreendedores e empresas nas áreas de consultoria e capacitação profissional, missões de negócios, promoção de negócios e investimentos, entre outros, tanto nacionalmente como Internacionalmente. ANJE – Associação Nacional de jovens empresários, de interesse público em direito privado e, desde 1986, tem sido institucionalmente representando jovens empreendedores portugueses. O seu objectivo é satisfazer os interesses comuns e tornar as suas empresas mais dinâmicas. Para o efeito, as suas principais áreas de actividade são a formação, o apoio ao empreendedorismo, a incubação/aceleração dos negócios e a criação de associações empresariais.

Na **Alemanha**, existem associações empresariais em nível nacional e estadual. A nível nacional, há o portal de start-up de negócios (<https://www.existenzgruender.de/en/home/inhalt.html>) e existem programas de apoio do Ministério Federal da economia, que proporcionam consultoria, ajuda financeira, brochuras, etc. (<https://www.BMWi.de/Redaktion/en/dossier/start-ups.html>). Um exemplo de um programa é existe, que visa melhorar o ambiente de start-up em instituições de ensino superior e estabelecimentos de pesquisa, dando uma visão geral das possibilidades de financiamento. (<https://www.BMWi.de/Redaktion/de/artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-exist.html>).

Cada região ou estado tem suas próprias associações de negócios. Um exemplo no estado da Baviera é "Gründerland Bayern" do Ministério da economia da Baviera, desenvolvimento regional e energia, que oferece consultoria e coaching, apoio financeiro para os fundadores e crédito barato, Networking , etc. (<https://www.gruenderland.Bayern/en/>).

Finalmente, há também várias associações privadas e consultores independentes apoiando os fundadores, por exemplo, "Deutschlands gründer", que tem um site bem conservado cheio de informações para os empresários. (<https://Deutschlands-gruender.de/>)

Na **Roménia** , as associações empresariais mais activas a nível nacional são Aoar- Associação de empresários romenos (<https://www.aoar.ro/>) e Cnipmmr-Conselho Nacional de PME privadas ( <http://cniptmmr.ro/>) , visando representar os interesses do ambiente de negócios em relação às instituições públicas e apoiar o desenvolvimento de negócios através da organização de eventos (incluindo conferências, feiras de negócios, formações, etc.) sobre diferentes negócios aspectos, edição de publicações de negócios, etc.

**ACELERADORES de negócios** referem-se a um programa de negócios intensivo , incluindo mentoria, formações, atividades de Networking, webinars de streaming online gratuitos com empreendedores, reuniões com anjos de negócios, aconselhamento especializado, tendência atualizações, insights da indústria, a fim de estimular o rápido crescimento da empresa.

Empreendedores que pretendem ser incluídos em um acelerador de negócios têm 2 opções:

1. para aplicar no sítio Web dos aceleradores europeus ou
2. para participar de diferentes eventos organizados por aceleradores de negócios.

A maioria dos aceleradores europeus bem conhecidos endereçados às empresas de tecnologia são: [seedcamp](http://seedcamp.com/) ( <http://seedcamp.com/>) e [techstars](https://www.techstars.com/programs/London-Program/) (<https://www.techstars.com/programs/London-Program/>) , [Oxygen](http://www.oxygenaccelerator.com/) (<http://www.oxygenaccelerator.com/>) e [founders Institute](https://Fi.co/) (<https://Fi.co/>) na Grã-Bretanha, [rockstart](https://www.rockstart.com/Accelerator/) (<https://www.rockstart.com/Accelerator/>) na Holanda, [techpeaks](http://www.techpeaks.eu/) (<http://www.techpeaks.eu/>) na Itália, [Eleven](https://www.11.me/) (<https://www.11.me/>) e [launchhub](http://launchhub.com/) (<http://launchhub.com/>) na Bulgária.

O empresário deve render 5% a 9% do negócio, a fim de cobrir as despesas durante o programa de negócios (geralmente 3 meses).

A principal vantagem do acelerador de negócios é o acesso a redes de negócios e investidores.

Em **Chipre** existem três programas de aceleração que são populares entre os fundadores da Startup:

- Ideacy, desenvolvido pelo banco de Chipre e ciim
- A. R. I. S, desenvolvida pela Deloitte e pelo Bank of Cyprus

- Chrysalis Leap, focado apenas em ideias de tecnologia limpa.

Na **Eslovénia** você pode encontrar muitos aceleradores de negócios, quase em todas as cidades, uma vez que são apoiados pelo governo local. Junto com isso, você pode encontrar alguns dos aceleradores de negócios privados que também oferece alguns incentivos. A maioria de ambiente público importante do acelerador é começo: acima de Slovenia que igualmente têm as ligações a todos os aceleradores importantes em slovenia nesta página: <https://www.Startup.si/en-US/Accelerators>

**Os BUSINESS HUBS** são soluções integradas para empreendedores, incluindo o acesso a oportunidades de crescimento vertical e horizontal da empresa.

Especificamente, os hubs de negócios oferecem pacotes com serviços integrados, incluindo:

- espaço de Coworking para escritórios de negócios com baixo custo de locação (entre 35 e 250 EUR/mês, dependendo da área alugada), com Wi-Fi, espaço de estacionamento/compartilhamento de bicicletas;
- consultoria de especialistas em diferentes áreas, como marketing, branding, jurídico, contábil, recursos financeiros, etc.;
- mentoring, Coaching;
- participação em diferentes eventos empresariais (ex. pitching).

Os benefícios para os membros de um centro de negócios que participam desses eventos estão relacionados à troca de ideias sobre projetos de negócios; o feedback de outros participantes poderia ser muito útil para o desenvolvimento da ideia do projeto, especialmente se eles são empresários de sucesso. Além disso, alguns dos membros do Hub poderiam optar por trabalhar em conjunto para projetos conjuntos (ex.IT)

Na **Eslovénia** você pode encontrar hubs geralmente nos aceleradores de negócios. Existem alguns hubs privados ou publicamente em execução e locais de trabalho nas maiores cidades eslovenas como ABC Hub-Coworking Ljubljana.

Os centros de negócios mais conhecidos da **Roménia** são: *ingenius Hub* (<https://ingenius-Hub.eu/>), *Impact Hub* (<https://www.impacthub.ro/>) *Tech Hub Bucharest* (<https://Bucharest.techhub.com/>), *Connect Hub* (<https://www.Facebook.com/pages/ConnectHub/>), *Youth Hub* (<https://www.Facebook.com/YouthHUB.ro>).

Os clusters são concentrados geográficos que reúnem empresas e instituições interligadas de um campo específico. Os clusters podem incluir uma cadeia integrada de empresas e instituições, a partir dos fornecedores de matérias-primas ou componentes, entidades de investigação, universidades, autoridades públicas, consultores, produtores e empresas de distribuição de um determinado de campo.

O pacote de serviços oferecidos aos membros do cluster pode incluir:

- identificação de parceiros de negócios (fornecedores, clientes, colaboradores, etc.),

- identificação de consultores e outros peritos no domínio
- conclusão de parcerias de longo prazo
- acesso à mão-de-obra qualificada no campo
- redes e cooperação com estruturas semelhantes de outros países da UE, etc.

Em **Chipre** ainda não temos clusters activos. O Ministério do comércio e da indústria anunciará no prazo de 2019 um convite à apresentação de propostas relevante, para incentivar o desenvolvimento desses clusters a nível nacional.

No nível regional em **Germany** estão as organizações regionais e filiais específicas do conjunto para dar o apoio. Os clusters fornecem uma rede, a partir da qual as start-ups e os empresários lucram, por exemplo, a partir da "Digital Hub Initiative" do Ministério Federal para os assuntos económicos e do Ministério Federal da educação e pesquisa, que estabeleceu 12 hubs (<https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html>). Um exemplo específico de um cluster de empreendedorismo é de "cluster de empreendedorismo Mittelhessen" da Justus-Liebig-University em Gießen ([http://www.uni-Giessen.de/fbz/FB02/FB/ueberuns/einrichtungen-FB02/ECM?set\\_language=en](http://www.uni-Giessen.de/fbz/FB02/FB/ueberuns/einrichtungen-FB02/ECM?set_language=en)).

Na **Roménia**, os clusters de diferentes sucursais visam apoiar o desenvolvimento dos membros das empresas através de diferentes acções, tais como: incentivar parcerias entre membros, aceder a programas de financiamento não reembolsáveis, implementação de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, lobby para a promoção de acções comuns do membro das empresas, formação profissional, representando e promovendo Membros fora do país (<http://clusterO.eu/>, <https://iTech.Aries-Transilvania.ro/>, <http://www.etrec.ro/>,

<http://Tourism-Cluster-Romania.com/>, <http://www.greencluster.ro/> )

**VENTURE CAPITAL** refere-se a uma forma de financiamento fornecido através de fundos investidos como private equity em pequenas empresas emergentes que têm alto potencial de crescimento, geralmente com base em uma tecnologia inovadora ou modelo de negócio, a partir de indústrias de alta tecnologia.

Capital de risco é atraente para empresas com histórico operacional limitado, que não chegam ao ponto onde eles são capazes de garantir um empréstimo, mas em troca do risco assumido pelo capital investido, os capitalistas de risco têm controle significativo sobre a empresa decisões também, eles poderiam fornecer aconselhamento estratégico para os gestores relacionados com o modelo de negócios ou estratégias de marketing.

**BUSINESS ANGELS** são geralmente indivíduos ricos independentes, que estão dispostos a fornecer capital e investimento inicial para o desenvolvimento de uma empresa inovadora. O afluxo de capital pode ajudar uma ideia a se desenvolver em uma empresa viável e fornecer a base para começar a produzir o produto ou serviço proposto.



Em **Chipre** temos o Chipre Business Angels Network (cyban), que são muito ativos e solidários com o ecossistema empreendedor e de inovação da ilha.

Na **Eslovénia**, "Invest Eslovénia" é uma organização apoiada pelo governo (<https://www.investslovenia.org>), que incentiva os investimentos nas empresas eslovenas.

Na **Roménia**, business angels Roménia ( <http://businessangelsromania.ro/> ) promover os anjos do negócio romeno, oferece informações e conhecimentos para os investidores sobre as tendências do mercado.

**As instituições bancárias** oferecem empréstimos a fim de financiar os custos de investimento necessários para o desenvolvimento de negócios ou para o capital de giro. Os bancos aprovam empréstimos depois de analisar a viabilidade do plano de investimento e o fundo financeiro da empresa.

Ao solicitar um empréstimo, a empresa tem que considerar as condições relacionadas ao nível de taxa de juros, outras comissões, tipos de garantias solicitadas.

**A assistência** técnica de programas europeus não reembolsáveis , assegurada na Roménia pelas autoridades de gestão (AM) para diferentes programas operacionais, oferece informações necessárias (guias do requerente com anexos, documentação de contratação e execução), a fim de aplicar e implementar diferentes projectos que possam ser financiados através desses programas.

**Portugal** tem algumas iniciativas nacionais e locais, apoiadas principalmente por fundos governamentais e da UE para promover empreendedores e empreendedorismo:

**A ANJE** é uma associação de interesse público em direito privado e representa jovens empreendedores portugueses institucionalmente. O seu objectivo é satisfazer os interesses comuns e tornar as suas empresas mais dinâmicas. Para o efeito, as suas principais áreas de actividade são a formação, o apoio ao empreendedorismo, a incubação/aceleração dos negócios e a criação de associações empresariais.

<http://www.anje.pt/>

### **Portugal2020**

<https://dp.tecnico.ulisboa.pt/en/programas-financiamento/nacionais/portugal2020/>

Portugal2020 é o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne os cinco fundos europeus estruturais e de investimento (feel): Fundo Europeu de desenvolvimento regional (FEDER), fundo de coesão (CF), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de desenvolvimento rural (FEADER) e Fundo Europeu dos assuntos marítimos e das Pescas (FEAMP) – que define os princípios de programação que ensacram a política de desenvolvimento económico, social e territorial a promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

No programa Portugal2020 existem quatro programas operacionais temáticos (OPs) TP ajudar as empresas:



### Competitividade e internacionalização

<http://www.poci-competite2020.pt/>

Seu objetivo é contribuir para a criação de uma economia mais competitiva, baseada em atividades intensivas no conhecimento, apostando em bens e serviços negociáveis e internacionalizados, e fortalecendo a orientação de qualificação e exportação do Português empresas, em especial as PME.

### Capital humano

<https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx>

Visa promover o aumento da qualificação da população ajustada às necessidades do mercado de trabalho e na convergência com as normas europeias, garantindo a melhoria do nível de qualidade nas qualificações adquiridas, melhorando o sucesso escolar, reduzir o abandono, promover a igualdade, a coesão social e o desenvolvimento pessoal e a cidadania, juntamente com o reforço da competitividade económica do país.

### Inclusão social e emprego

<http://poise.portugal2020.pt/inicio>

Visa reforçar a integração das pessoas em risco de pobreza e combater a exclusão social, assegurando que sejam promovidas medidas inovadoras de intervenção social e que seja prestado apoio directo aos grupos mais desfavorecidos, activos políticas de emprego e outros instrumentos para salvaguardar a coesão social.

### Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos

<https://poseur.portugal2020.pt/>

Visa contribuir para a afirmação da estratégia Europa 2020, especialmente na prioridade do crescimento sustentável, respondendo aos desafios da transição para uma economia hipocarbónica baseada numa utilização mais eficiente dos recursos e na promoção de uma maior resistência a riscos climáticos e desastres.

Há também programas operacionais locais e regionais (OP):

- cinco no continente (Norte, centro, Lisboa, Alentejo e Algarve)
- duas para as regiões autónomas (madeira e Açores)
- um OP de assistência técnica
- três OPs de desenvolvimento (continente, Açores e madeira)
- uma OP para os assuntos marítimos

NORTE 2020 – programa operacional regional norte

<http://www.norte2020.pt/>

CENTRO 2020 – programa operacional regional do centro

<http://www.centro.portugal2020.pt/>

LISBOA 2020 – programa operacional regional para Lisboa e vale do Tejo

<http://lisboa.portugal2020.pt/>

ALENTEJO 2020 – programa operacional regional do Alentejo

<http://www.alentejo.portugal2020.pt/>

CRESC Algarve 2020 – programa operacional regional do Algarve

<https://algarve2020.pt/info/>

Programa operacional da região autónoma dos Açores

<http://poacores2020.azores.gov.pt/>

Programa operacional da região autónoma da madeira

<http://www.m1420.madeira.gov.pt/m1420/>

A tabela abaixo apresenta várias estruturas de apoio e os links de sites relevantes que operam em cada país:

País	Estruturas de suporte	Link
Chipre	Câmara de comércio e indústria de Chipre (CCCI) junto com câmaras locais em cada cidade (Nicosia, Larnaca, Limassol, Pafos)	<a href="http://www.ccci.org.cy/">http://www.ccci.org.cy/</a>
	Empregadores e da Federação dos industriais (OEB), que costumam trabalhar de mãos dadas para representar os interesses das PME de Chipre.	<a href="http://www.oeb.org.cy/">http://www.oeb.org.cy/</a>
	Chipre Enterprise link	<a href="http://projectcel.com/">http://projectcel.com/</a>
	Associação Young Business and Professional Women (Young BPW)	<a href="http://youngbpw.org.cy/">http://youngbpw.org.cy/</a>
	Chipre Business Angels Network (CYBAN), que são muito ativos e solidários com o ecossistema empreendedor e de inovação da ilha.	<a href="https://www.cyban.com.cy/en/home">https://www.cyban.com.cy/en/home</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideacy, desenvolvido pelo banco de Chipre e ciim</li> <li>- A. R. I. S, desenvolvida pela Deloitte e pelo Bank of Cyprus</li> <li>- Salto Chrysalis</li> </ul>	<a href="https://ideacy.net/">https://ideacy.net/</a> <a href="http://www.ariscy.com/">http://www.ariscy.com/</a> <a href="http://chrysalisleap.com/">http://chrysalisleap.com/</a>	

	Ministério do comércio e indústria de Chipre	<a href="http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit_nsf/contact_en/contact_en?OpenForm">http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit_nsf/contact_en/contact_en?OpenForm</a>
<b>Europa (União Européia)</b>	Europa-União Europeia-financiamento	<a href="https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en">https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en</a>
<b>Romênia</b>	<p>Agência Nacional para o empreendedorismo e os programas para as PME</p> <p>-gestão e monitorização de programas de financiamento não reembolsáveis para as PME dirigidas a empresas de arranque, serviços e comércio, artesanato, microindustrialização, mulheres de negócios, internacionalização actividades, etc.</p> <p>Agências de desenvolvimento regional, que estão gerenciando os fundos não reembolsáveis alocados para cada região de acordo com a estratégia de desenvolvimento regional e monitorando os projetos financiados por esses fundos. Além disso, as agências regionais prestam assistência técnica aos investidores em regiões desfavorecidas</p>	<p><a href="http://www.aippimm.ro/categorie/programe/">http://www.aippimm.ro/categorie/programe/</a></p> <p><a href="http://www.mdrap.gov.ro/dezvoltare-regionala/adrese-utile">http://www.mdrap.gov.ro/dezvoltare-regionala/adrese-utile</a></p> <p><a href="http://www.adrcentru.ro/">http://www.adrcentru.ro/</a></p> <p><a href="http://www.adrbi.ro/">http://www.adrbi.ro/</a></p> <p><a href="http://www.adrmuntenia.ro/">http://www.adrmuntenia.ro/</a></p> <p><a href="http://www.adroltenia.ro/">http://www.adroltenia.ro/</a></p> <p><a href="https://adrvest.ro/">https://adrvest.ro/</a></p> <p><a href="http://www.adrse.ro/">http://www.adrse.ro/</a></p> <p><a href="http://adrnordest.ro/">http://adrnordest.ro/</a></p> <p><a href="http://www.nord-vest.ro/">http://www.nord-vest.ro/</a></p>
	<p>Centros de consultoria de negócios que fornecem:</p> <p>-consultoria de negócios e assistência</p> <p>-informações sobre oportunidades de financiamento para o desenvolvimento de negócios</p> <p>-formação empreendedora</p> <p>-outras informações pertinentes relativas à gestão de empresas</p>	<p><a href="https://www.fonduri-structurale.ro/">https://www.fonduri-structurale.ro/</a></p> <p><a href="http://www.finantare.ro/">http://www.finantare.ro/</a></p>
	<p>Associações de empresários</p> <p>-organização de eventos de negócios (conferências, seminários, brunches de negócios, etc.)</p>	<p><a href="https://www.aoar.ro/">https://www.aoar.ro/</a></p> <p><a href="http://cniipmmr.ro/">http://cniipmmr.ro/</a></p> <p><a href="http://www.asociatiaproinvest.ro">http://www.asociatiaproinvest.ro</a></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-implementação de projetos de negócios dedicados financiados a partir de fundos não reembolsáveis</li> <li>-aconselhamento de negócios</li> <li>-formação profissional</li> </ul>	<p>/</p> <p><a href="https://www.proafaceri.com/">https://www.proafaceri.com/</a></p>
	<p>Câmara de comércio e indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-promoção internacional</li> <li>-Sistema nacional de informações de negócios, estudos e análises de negócios, publicações de negócios</li> <li>-formação profissional</li> <li>-certificado de parceiro de risco</li> </ul>	<p><a href="https://ccir.ro/">https://ccir.ro/</a></p>
	<p>Clusters de diferentes ramos, visando apoiar o desenvolvimento dos membros das empresas através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-incentivar as parcerias entre os membros</li> <li>-acesso a programas de financiamento não reembolsáveis</li> <li>-implementação de projectos de investigação, desenvolvimento e inovação</li> <li>-lobby para a promoção de ações comuns de empresas membro</li> <li>-formação profissional</li> <li>-representar e promover Membros fora do país</li> </ul>	<p><a href="http://clustero.eu/">http://clustero.eu/</a></p> <p><a href="https://itech.aries-transilvania.ro/">https://itech.aries-transilvania.ro/</a></p> <p><a href="http://www.etrec.ro/">http://www.etrec.ro/</a></p> <p><a href="http://tourism-cluster-romania.com/">http://tourism-cluster-romania.com/</a></p> <p><a href="http://www.greencluster.ro/">http://www.greencluster.ro/</a></p>
<b>Portugal</b>	<p><b>Aep</b></p> <p>A AEP é uma associação que desenvolve um conjunto de ações para apoiar empreendedores e empresas nas áreas de consultoria e formação profissional, missões de negócios, promoção de negócios e investimentos, entre outros, tanto nacional como internacionalmente.</p>	<p><a href="http://www.aeportugal.pt/">http://www.aeportugal.pt/</a></p>
	<p><b>IAPMEI</b></p> <p>A área de empreendedorismo e inovação é uma das</p>	<p><a href="https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo">https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo</a></p>

	<p>principais áreas da intervenção da IAPMEI destinada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoiar o empreendedorismo empresarial inovador, orientado para empreendedores e agentes do entorno, através de programas, serviços e ferramentas específicos;</li> <li>-Dinamizar a inovação empresarial e a gestão da inovação através de programas, incentivos e serviços específicos e ferramentas de formação;</li> <li>-Promover, gerir e monitorizar a dinâmica da eficiência colectiva, nomeadamente clusters, redes colaborativas e transferência de tecnologia.</li> </ul>	<a href="#">-Inovacao.aspx</a>
	<p><b>Portugal Ventures</b></p> <p>Portugal Ventures é uma empresa de capital de risco que investe em rodadas de sementes de startups portuguesas em tecnologia, Ciências da vida e turismo.</p>	<a href="https://www.portugalventures.pt">https://www.portugalventures.pt</a>
	<p><b>ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários</b></p> <p>ANJE é uma associação de interesse público o direito privado e, desde 1986, tem sido institucionalmente representando jovens empresários portugueses. O seu objectivo é satisfazer os interesses comuns e tornar as suas empresas mais dinâmicas. Para o efeito, as suas principais áreas de actividade são a formação, o apoio ao empreendedorismo, a incubação/aceleração dos negócios e a criação de associações empresariais.</p>	<a href="http://www.anje.pt/">http://www.anje.pt/</a>
<b>Eslovênia</b>	Portal governamental-registro e todos os outros processos legais para sua empresa	<a href="http://evem.gov.si/evem/drzavljanizacetna.evem">http://evem.gov.si/evem/drzavljanizacetna.evem</a>
	Estrutura de apoio governamental, onde você pode obter todos os diferentes tipos de capital para o crescimento da sua empresa	<a href="https://podjetniskisklad.si/en">https://podjetniskisklad.si/en</a>
	Agência governamental para a promoção do empreendedorismo, internacionalização, investimento estrangeiro e tecnologia	<a href="https://www.podjetniski-portal.si/">https://www.podjetniski-portal.si/</a>
	O Instituto privado para jovens empresários é um ponto de entrada para o mundo do empreendedorismo. Ajudamos no desenvolvimento de uma ideia	<a href="https://mladipodjetnik.si/">https://mladipodjetnik.si/</a>

	<p>empreendedora, juntos encontramos a forma adequada de negócio, verificar o aspecto de custo e os impostos, se necessário, vamos cuidar de um escritório virtual ou Coworking para o trabalho. Após o estabelecimento, podemos educar empreendedores sobre marketing online, e nosso departamento jurídico regula a parte legal e o registro da marca.</p>	
	<p>O portal empresarial esloveno destina-se a empresários eslovenos e àqueles que gostariam de se tornar um-com foco no marketing digital.</p>	<p><a href="https://podjetniski-portal.com/">https://podjetniski-portal.com/</a></p>
Alemanha	<p>Portal de start-up de negócios e programas de apoio do Ministério Federal de assuntos economicos → consultoria &amp; auxílio financeiro, brochuras etc.</p> <p>Exemplo de programa "existe" para melhorar o ambiente de start-up em instituições de ensino superior e estabelecimentos de pesquisa (site disponível apenas em alemão)</p> <p>+ Visão geral das possibilidades de financiamento</p>	<p><a href="https://www.existenzgruender.de/EN/Home/inhalt.html">https://www.existenzgruender.de/EN/Home/inhalt.html</a></p> <p><a href="https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/start-ups.html">https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/start-ups.html</a></p> <p>Site EXIST</p> <p><a href="https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfiananzierung-exist.html">https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfiananzierung-exist.html</a> (somente em alemão)</p>
	<p>Apoio regional, por exemplo, na Baviera "gründerland Bayern" do Ministério da economia da Baviera, desenvolvimento regional e energia</p> <p>→ Consultoria &amp; Coaching, suporte financeiro para fundadores, créditos baratos, etc., rede,...</p>	<p><a href="https://www.gruenderland.bayern/en/">https://www.gruenderland.bayern/en/</a></p> <p>Folheto: <a href="https://www.gruenderland.Bayern/fileadmin/user_upload/gruenderlandportal/Dokumente/2018-11-22_8041_Flyer_Gruenderland_en.pdf">https://www.gruenderland.Bayern/fileadmin/user_upload/gruenderlandportal/Dokumente/2018-11-22_8041_Flyer_Gruenderland_en.pdf</a></p>
	<p>Câmara de indústria e comércio (IHK):</p> <p>Programa "Business start-ups e promoção de negócios" → Consultoria e coaching, seminários, workshops, etc. (ofertas regionais)</p>	<p>Site em alemão apenas: <a href="https://www.ihk.de/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung">https://www.ihk.de/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung</a></p>



	<p>Organizações de clusters específicos regionais e de filiais para dar suporte</p> <p>→ Clusters fornecer uma rede, a partir do qual especialmente start-ups e empreendedores ter um lucro</p> <p>A "iniciativa Hub Digital" do Ministério Federal para os assuntos economicos e do Ministério Federal da educação e pesquisa estabeleceu 12 hubs</p> <p>Exemplo para um cluster de empreendedores específicos: "cluster de empreendedorismo Mittelhessen" da Justus-Liebig-UniversidadeGiessen</p>	<p><a href="https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html">https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html</a></p> <p><a href="http://www.uni-giessen.de/fbz/fb02/fb/ueberuns/einrichtungen-fb02/ecm?set_language=en">http://www.uni-giessen.de/fbz/fb02/fb/ueberuns/einrichtungen-fb02/ecm?set_language=en</a></p>
	<p>Várias associações privadas e consultores independentes apoiando fundadores</p> <p>exemplo: "Deutschlands gründer" com um site bem conservado cheio de informações para os empresários</p>	<p><a href="https://deutschlandsgruender.de/">https://deutschlandsgruender.de/</a></p>

# (10) os programas de financiamento nacionais e da UE

## Introdução geral

Existe um número A de programas nacionais, estruturais e europeus de financiamento para o apoio de jovens empresários aspirantes e de novas start-ups inovadoras. A UE dispõe de vários programas de financiamento diferentes aos quais uma pessoa ou entidade jurídica pode candidatar-se, consoante a natureza da sua empresa ou projecto.

Com base no **sítio Web Europa** ([https://Europa.eu/youreurope/Business/Finance-funding/Getting-funding/eu-funding-programmes/index\\_en.htm](https://Europa.eu/youreurope/Business/Finance-funding/Getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm)), existem dois tipos diferentes: financiamento directo e financiamento indirecto.

**Financiamento directo:** a repartição do capital de financiamento directo é gerida pelas instituições europeias. Existem dois tipos de financiamento: subvenções e contratos. Pode candidatar-se a **subvenções e contratos** geridos pela Comissão Europeia sobre o portal de financiamento e concursos.

**Subvenções:** são concedidas subvenções a projectos específicos relacionados com as políticas da UE, geralmente na sequência de um anúncio público conhecido como **convite à apresentação de propostas**.

**Requerentes elegíveis:** um requerente de uma subvenção é alguém que gere uma empresa ou uma organização relacionada (associações empresariais, prestadores de serviços de apoio às empresas, consultores, etc.) que executam projetos que promova os interesses da UE ou contribuir para a execução de um programa ou política da UE.

**Contratos:** os contratos são emitidos por instituições da UE para comprar serviços, bens ou obras de que necessitam para as suas operações, tais como estudos, formação, conferências ou equipamentos.

**Financiamento indirecto:** o financiamento indirecto é gerido pelas autoridades nacionais e regionais e compreende cerca de 80% do orçamento da UE, principalmente através de 5 grandes fundos que estão a égide dos fundos europeus estruturais e de investimento.

Os fundos são:

- Fundo Europeu de desenvolvimento regional – desenvolvimento regional e urbano

- Fundo Social Europeu – inclusão social e boa governação
- Fundo de coesão – convergência económica por regiões menos desenvolvidas
- Fundo Europeu Agrícola de desenvolvimento rural
- Fundo Europeu dos assuntos marítimos e das pescas.

**Candidatar-se a financiamento:** para aceder a subvenções da UE, uma pessoa deve aplicar-se através das autoridades regionais ou nacionais pertinentes (conhecidas como autoridades de gestão) no Estado-membro onde cada pessoa está registada.

## PROGRAMAS POPULARES DE FINANCIAMENTO DA UE PARA JOVENS EMPRESÁRIOS

A nível da UE, estes programas de financiamento mais populares são os três seguintes: programa de instrumentos para pme do Horizonte 2020, Eurostars e Erasmus para jovens empresários. Uma breve descrição de cada programa é fornecida abaixo.

### Horizonte 2020 programa de instrumentos PME:

O instrumento das PME da EIC é um programa de financiamento público que financia a inovação dos riscos nas pequenas empresas. Financia a inovação na criação de mercados em pequenas empresas disruptivas que têm um potencial de crescimento significativo e ambições globais. O instrumento PME faz parte do Horizonte 2020 – o programa de financiamento \$80000000000 da UE para a investigação e a inovação para 2014-2020. O instrumento PME oferece apoio à inovação empresarial de ciclo completo.

As empresas podem candidatar-se a duas fases distintas: a fase 1 oferece um montante fixo de \$50000 para realizar um conceito e uma avaliação de viabilidade. A fase 2 investe entre \$0.05 e 2,5 milhões em atividades de inovação como demonstração, testes, prototipagem, linhas piloto, estudos de scale-up e replicação de mercado.

### Programa de financiamento EUROSTARS EUREKA :

Eurostars apoia projetos internacionais inovadores liderados por pesquisa e desenvolvimento-realizando pequenas e médias empresas (R&D-realizando PME). Com a sua abordagem de baixo para cima, Eurostars apoia o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores rapidamente comercializáveis que ajudem a melhorar a vida quotidiana das pessoas em todo o mundo. Eurostars foi cuidadosamente desenvolvida para satisfazer as necessidades específicas das PME. É um primeiro passo ideal na cooperação internacional, permitindo que as pequenas empresas combinem e partilhem conhecimentos especializados e se beneficiem de trabalhar para além das fronteiras nacionais.

O Eurostars é um programa conjunto entre a Eureka e a Comissão Europeia, cofinanciado pelos orçamentos nacionais de 36 Eurostars Estados participantes e países parceiros e pela União Europeia através do Horizon 2020. no período de 2014-2020, tem um orçamento público total de \$1140000000.

## Erasmus para jovens empresários (Eye)

O Erasmus para jovens empresários é um programa de intercâmbio transfronteiriço que dá aos empresários novos ou aspirantes a oportunidade de aprenderem com empresários experientes que executam pequenas empresas noutros países participantes.

A troca de experiências ocorre durante uma estada com o empreendedor experiente, o que ajuda o novo empreendedor a adquirir as competências necessárias para administrar uma pequena empresa. O anfitrião beneficia de novas perspectivas sobre o seu negócio e obtém a oportunidade de cooperar com parceiros estrangeiros ou aprender sobre novos mercados.

A estada é parcialmente financiada pela Comissão Europeia.

Como um **novo empreendedor**, uma pessoa se beneficiará do formação no trabalho em uma empresa de pequeno ou médio porte em outro participating country. Isso facilitará o início bem-sucedido do negócio do novo empreendedor ou fortalecerá sua nova empresa. Esta pessoa também se beneficiará do acesso a novos mercados, cooperação internacional e possibilidades potenciais de colaboração com parceiros de negócios no exterior.

Como um **empreendedor de acolhimento**, uma pessoa pode se beneficiar de novas ideias de um empreendedor motivado que tem ideias relevantes para o seu negócio. O novo empresário pode ter competências especializadas ou conhecimentos em uma área que o empresário hospedeiro não domina, o que também poderia complementar o seu. A maioria de empreendedores do anfitrião apreciaram a experiência tanto que decidem hospedar outros empreendedores novos mais tarde.

"Erasmus para jovens empresários" é financiado pela Comissão Europeia e opera em todos os países participantes com a ajuda dos pontos de contacto locais, competentes no apoio às empresas (por exemplo, câmaras de Comércio, centros de arranque, incubadoras, etc.). As suas actividades são coordenadas a nível europeu pelo gabinete de apoio do programa.

Avisos de preparação do Brexit da Comissão Europeia

- Publicações da UE sobre o Brexit
- Informações e orientações do governo do Reino Unido sobre o Brexit

### **Perspectiva nacional: Chipre**

Em Chipre existem várias oportunidades de financiamento nacionais de organizações governamentais, como a câmara de comércio e indústria de Chipre (CCCI), juntamente com as câmaras locais das cidades de Chipre. A Federação dos empregadores e dos industriais (OEB), o Ministério do comércio e da indústria de Chipre e a associação Young Business and Professional Women (Young BPW) também estão a fornecer várias oportunidades de financiamento aos jovens e às mulheres que têm a

sua ideia de negócio e quer desenvolver a sua empresa.

Além disso, existem várias empresas e organizações não governamentais que apoiam as start-ups através de financiamento, Coaching, aconselhamento e outros serviços. Tais empresas são: ideacy (bybank of Cyprus e ciim), a. R. I. S, (pela Deloitte e Bank of Cyprus) e Chrysalis Leap.

A autoridade de desenvolvimento de recursos humanos de Chipre (HRDA), um órgão de direito público em Chipre, visa criar as condições para a formação planejada e sistemática e desenvolvimento dos recursos humanos de Chipre. A HRDA executa vários programas como programas de formação para funcionários/organizações e programas de formação para desempregados e novos operadores de mercado

## Perspectiva nacional: Alemanha

Em geral, precisamos distinguir *financiamento = subsídios* e *financiamento barato (= crédito)* possibilidades. Ambos são úteis em um processo de fundação. Há muitas maneiras, o estado suporta start-ups na Alemanha. Alguns deles estão listados aqui:

O estado promove financeiramente start-ups com:

- Subvenções consultivas ("subvenções consultivas")

A "promoção do know-how empreendedor por consultorias de gestão" refere-se a um programa de promoção que existe na Alemanha desde 01.01.2016 para os fundadores e empreendedores.

Por conseguinte, o gabinete federal para os assuntos económicos e o controlo das exportações (BAFA) subsidia serviços de consultoria para empresas de arranque, empresas e empresas existentes em dificuldade em todas as questões económicas, financeiras, de pessoal e questões organizacionais relacionadas com a gestão da empresa.

- Subsídio de arranque para desempregados ("Gründungszuschuss" & "Einstiegsgeld")

O subsídio de arranque destina-se a apoiar os beneficiários de prestações de desemprego que queiram tornar-se trabalhadores por conta própria e acabar com o seu desemprego.

Existem diferentes oportunidades de concessão para desempregados de curta duração e para desempregados de longa duração.

- Fundo High-Tech dos founders (GründerfondsHigh-Tech)

A High-Tech Gründerfonds investe capital acionário em empresas de tecnologia jovens, assumindo riscos mais elevados do que os investidores privados. Com a ajuda do financiamento de sementes, as start-ups são para liderar a tecnologia para o protótipo ("prova de conceitos") ou lançamento do mercado ("prova de mercado").

Além do estado, também empresas privadas da indústria participam e investem no fundo.

<https://high-tech-gruenderfonds.de/en/>

- Invest-venture capital Grant

Este programa apóia investidores privados que adquirem ações em jovens empresas inovadoras. Um pré-requisito é a elegibilidade certificada da empresa para financiamento (pela BAFA). O investidor recebe 20 por cento do preço de emissão do seu investimento de volta como um subsídio de compra, se o investimento é mantido por pelo menos três anos.



## Perspectiva nacional: Portugal

### Portugal2020

<https://dp.tecnico.ulisboa.pt/en/programas-financiamento/nacionais/portugal2020/>

Portugal2020 é o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne cinco fundos europeus estruturais e de investimento (feel): Fundo Europeu de desenvolvimento regional (FEDER), fundo de coesão (CF), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de desenvolvimento rural (FEADER) e Fundo Europeu dos assuntos marítimos e das Pescas (FEAMP), que define os princípios de programação que ensacram a política de desenvolvimento económico, social e territorial a promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

### Existem quatro programas operacionais temáticos (OPs):

#### Competitividade e internacionalização

<http://www.poci-competite2020.pt/>

Seu objetivo é contribuir para a criação de uma economia mais competitiva, baseada em atividades intensivas no conhecimento, apostando em bens e serviços negociáveis e internacionalizados, e fortalecendo a orientação de qualificação e exportação do Português empresas, em especial as PME.

#### Capital humano

<https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx>

Visa promover o aumento da qualificação da população ajustada às necessidades do mercado de trabalho e na convergência com as normas europeias, garantindo a melhoria do nível de qualidade nas qualificações adquiridas, melhorando o sucesso escolar, reduzir o abandono, promover a igualdade, a coesão social e o desenvolvimento pessoal e a cidadania, juntamente com o reforço da competitividade económica do país.

#### Inclusão social e emprego

<http://poise.portugal2020.pt/inicio>

Visa reforçar a integração das pessoas em risco de pobreza e combater a exclusão social, assegurando que sejam promovidas medidas inovadoras de intervenção social e que seja prestado apoio directo aos grupos mais desfavorecidos, activos políticas de emprego e outros instrumentos para salvaguardar a coesão social.

## **Sustainability and resource efficiency - Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos**

<https://poseur.portugal2020.pt/>

Visa contribuir para a afirmação da estratégia Europa 2020, especialmente na prioridade do crescimento sustentável, respondendo aos desafios da transição para uma economia hipocarbónica baseada numa utilização mais eficiente dos recursos e na promoção de uma maior resistência a riscos climáticos e desastres.

### **Existem operações regionais de programas operacionais:**

- cinco no continente (Norte, centro, Lisboa, Alentejo e Algarve)
- duas para as regiões autónomas (madeira e Açores)
- um OP de assistência técnica
- três OPs de desenvolvimento (continente, Açores e madeira)
- uma OP para os assuntos marítimos

NORTE 2020 – programa operacional regional norte

<http://www.norte2020.pt/>

CENTRO 2020 – programa operacional regional do centro

<http://www.centro.portugal2020.pt/>

LISBOA 2020 – programa operacional regional para Lisboa e vale do Tejo

<http://lisboa.portugal2020.pt/>

ALENTEJO 2020 – programa operacional regional do Alentejo

<http://www.alentejo.portugal2020.pt/>

CRESC Algarve 2020 – programa operacional regional do Algarve

<https://algarve2020.pt/info/>

Programa operacional da região autónoma dos Açores

<http://poacores2020.azores.gov.pt/>

Programa operacional da região autónoma da madeira

<http://www.m1420.madeira.gov.pt/m1420/>

## Perspectiva nacional-Eslovénia

Provedor de suporte	Tipo de suporte
<u>Fundo</u> esloveno da <u>empresa</u>	Fundos de arranque de inovação para empresas inovadoras (P2A e P2B): capital de arranque para novas empresas inovadoras, fontes mais favoráveis de financiamento para investimentos em desenvolvimento corporativo (subsídios, garantias), promoção de investimento (equidade, empréstimos, garantias)
<u>Agência da República da Eslovénia para os mercados agrícolas e o desenvolvimento rural</u>	Apoio à criação e desenvolvimento de microempresas
<u>Instituto de emprego da República da Eslovénia</u>	Subsídios para o emprego próprio/prestação ocasional de subvenções para o emprego próprio
<u>Fundo de desenvolvimento regional</u> esloveno	Os incentivos financeiros, especialmente a forma de fundos retornáveis, para os investimentos iniciais no domínio do empreendedorismo, da agricultura, do desenvolvimento regional, dos investimentos financeiros nos regimes de garantia regional, dos projectos de pré-financiamento com Fundos europeus
<u>Banco Sid</u>	Fornecer recursos financeiros favoráveis para as empresas, negócios de seguros de exportação
<u>Armazém</u> de eco	Fornecer recursos financeiros favoráveis para investir em projetos orientados para o ambiente e eficiência energética

## Perspectiva nacional-Roménia

Na Roménia, as oportunidades de financiamento dos programas não reembolsáveis da UE estão relacionadas principalmente com os programas operacionais e o programa nacional de desenvolvimento rural, para o período de programação estratégica 2014-2020.

Os programas operacionais estão focados em domínios específicos para o desenvolvimento, como se segue:

- **DESENVOLVIMENTO REGIONAL**, incluindo as seguintes prioridades: 1. promover a transferência tecnológica, 2. melhorar a competitividade das PME, 3. apoiar a transição para uma economia de baixas emissões de carbono, 4. apoiar o desenvolvimento urbano sustentável, 5. melhorar a ambiente urbano, conservação, proteção e exploração sustentável do património cultural, 6. Melhorando a infraestrutura viária regional, 7. Diversificação das economias locais através do desenvolvimento do turismo sustentável, 8. Desenvolvendo a infraestrutura social e de saúde, 9. Sustentando a regeneração econômica e social das comunidades desfavorecidas das áreas urbanas, 10. Melhorando a infra-estrutura educacional, 11. Expansão geográfica do sistema de registro de imóveis, 13. Apoiar a regeneração de pequenas e médias cidades
- **DESENVOLVIMENTO do CAPITAL humano**, incluindo as seguintes prioridades: 1. iniciativa "empregos para os jovens", 2. melhorar a situação dos jovens neet, 3. empregos para todas as pessoas, 4. inclusão social e combate à pobreza, 5. desenvolvimento local no âmbito da Comunidade responsabilidade, 6. Educação e competências.
- **COMPETITIVIDADE**, incluindo as seguintes prioridades: 1. investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação para sustentar a competitividade económica e o desenvolvimento de negócios, 2. tecnologia de informação e comunicação para uma economia digital competitiva.
- **GRANDES infra-estruturas**, incluindo as seguintes prioridades: 1. melhorar a mobilidade através do desenvolvimento da rede RTE-T e do metro, 2. desenvolvimento de um sistema de transporte multimodal sustentável e eficiente, 3. desenvolver a infraestrutura ambiental através de uma gestão eficiente de recursos, 4. Proteção ambiental por medidas de conservação da biodiversidade, monitoramento da qualidade do ar, descontaminação de sítios historicamente poluídos, 5. Promoção da adaptação às alterações climáticas, prevenção e gestão de riscos, 6. Promovendo energia limpa e eficiência energética para sustentar uma economia de baixa emissão de carbono, 7. Aumentando a eficiência energética em caso de sistema de aquecimento centralizado, 8. Sistemas inteligentes e sustentáveis para o transporte de energia e gás natural.
- **Das pescas e das empresas marítimas**, incluindo as seguintes prioridades: 1. promover a pesca sustentável, eficiente, inovadora, competitiva e baseada no conhecimento, 2. estimular a sustentabilidade, a eficiência, a inovação, a competitividade e a aquicultura baseada no conhecimento, 3. Incentivar a implementação do PCP (PCP), 4. Aumentar a taxa de emprego e reforçar a

coesão territorial, 5. Estimulando vendas e processamento, 6. Incentivar a implementação do PMI (IMP).

- **O programa nacional de desenvolvimento RURAL**, dedicado aos projectos implementados nas zonas rurais, inclui as seguintes medidas: 1. acções de transferência de conhecimentos e informação, 2. serviços de aconselhamento, gestão agrícola e serviços de substituição de explorações agrícolas, 3. Sistemas de qualidade para produtos agrícolas e alimentos, 4. Investimentos em ativos físicos, 6. Desenvolvimento de fazendas e empreendimentos, 7. Serviços básicos e renovação de aldeias em áreas rurais, 8. Investimentos em áreas florestais e para melhoria da viabilidade florestal, 9. Criação de grupos e organizações de produtores da agricultura e silvicultura, 15. Serviços de clima e conservação florestal, 16. Cooperação, 17. Gestão de risco, 19. Apoio ao desenvolvimento local responsabilidade da Comunidade – LEADER.

Para se candidatar a esses programas, tem de estudar o guia dos requerentes e verificar, com a assistência de um consultor, o cumprimento dos critérios de elegibilidade relacionados com o requerente, o tipo de actividades e as despesas financiadas através subvenção, os critérios de avaliação técnica e económica, os procedimentos relacionados com a submissão e a atribuição de subvenções.

As informações relacionadas aos guias dos candidatos podem ser encontradas nos seguintes links: [www.fonduri-structurale.ro](http://www.fonduri-structurale.ro), [www.finantare.ro](http://www.finantare.ro). Além disso, você pode encontrar um catálogo atualizado de fontes de financiamento editado pela central regional Agency (ADR Centru) no seguinte link: <http://www.adrcentru.ro/detaliu.aspx?t=pfcatalog>

No site oficial da Comissão Europeia na Roménia [https://ec.Europa.eu/Romania/Business-funding\\_ro](https://ec.Europa.eu/Romania/Business-funding_ro), [https://ec.Europa.eu/info/funding-tenders\\_ro](https://ec.Europa.eu/info/funding-tenders_ro) pode encontrar informações relacionadas com o financiamento oportunidades disponíveis da Comissão Europeia para o desenvolvimento da sua empresa.

No que respeita aos programas nacionais para as PME, a maioria deles é implementada pela Agência para o empreendedorismo e os programas para as PME (<http://www.aippimm.ro/categorie/programe/>), que gere programas de financiamento não reembolsáveis dirigidos a empresas recém-estabelecidas (start-ups), mulheres empreendedora, microindustrialização, serviços e comércio, artesanato e artesanato, participação em feiras e exposições.

O mais popular é o programa para estimular o estabelecimento de PME- **Start-up nação Roménia**, um programa plurianual que apoiam quase 10.000 novas empresas com um montante de 2 000 000 000 Ron.

O objectivo do programa é estimular a Fundação e o desenvolvimento das PME e melhorar os seus desempenhos económicos, a criação de novos postos de trabalho,

centrados na inserção de pessoas desfavorecidas, desempregados, licenciados no mercado de trabalho e aumentar o investimento em tecnologias inovadoras.

O valor máximo da subvenção é de 200 000 RON/plano de negócios, abrangendo 100% dos custos elegíveis, que incluem:

- investimento em equipamentos tecnológicos
- aquisição de instalações/equipamentos específicos para poupança de energia
- compra de espaços de trabalho, espaços de produção ou de serviços/comércio
- aquisição de sistemas de aquecimento e climatização
- investimento em meios de transporte
- compra de móveis, equipamentos de escritório e sistemas de proteção
- investimento em activos intangíveis (tais como software, patentes de invenção, franquias, rotulagem ecológica, etc.)
- salários, utilidades e aluguel para espaços de trabalho
- página Web para promover a atividade
- formação para o desenvolvimento de capacidades empreendedoras
- IVA não dedutível
- serviços de consultoria
- taxas de garantia.

Uma das principais condições para a obtenção da subvenção é criar pelo menos 1 novo emprego e mantê-lo pelo menos 2 anos após a implementação do plano de negócios financiado através deste programa.

Os critérios de seleção levam em consideração os seguintes itens: domínio de atividade, empregos adicionais criados, pelo menos um trabalho criado para pessoas desfavorecidas/desempregados/graduados, localização nos municípios que têm um número de PME em 100 habitantes com menos de 4, o investimento em equipamentos e softwares tecnológicos acima de 60% dos custos elegíveis, o associado/administrador não tinha empresas que haviam sido declaradas em insolvência ou falência nos últimos 5 anos.



# Conclusão

O nosso manual é um guia completo para jovens empresários, que estão a aspirar a desenvolver os seus novos negócios e a crescer a sua empresa a nível nacional e da UE. A singularidade deste manual é que combina o conhecimento acumulado e a perícia de cinco organizações da UE na área do empreendedorismo e das empresas em fase de arranque, proporcionando um guia passo-a-passo abrangente sobre as questões-chave que um jovem empreendedor deve considerar durante os primeiros passos de sua jornada empreendedora.

O foco do nosso manual é em quatro níveis:

- Como desenvolver competências interpessoais e empreendedoras que são necessárias para se tornar um empreendedor pela primeira vez
- Como entender as necessidades dos grupos-alvo/clientes e desenvolver produtos/serviços com base nessas necessidades
- Como usar ferramentas práticas de negócios e empreendedores (como o Business Model Canvas e o Value proposição Canvas) para entender o estado atual de que a nova empresa está seguindo uma avaliação em alto nível e como ela pode ser desenvolvida.
- Como utilizar a ajuda disponível de estruturas de apoio, organizações empresariais (incubadoras, Aceleradoras, anjos de negócios, etc.) e tirar partido dos programas de financiamento nacionais e da UE destinados a jovens de empresários.

Os nossos parceiros escolheram os tópicos/módulos deste manual na sequência da implementação de uma extensa investigação primária e secundária a nível nacional e da UE, a fim de identificar as lacunas existentes nos programas de formação e coaching semelhantes e satisfazer as necessidades dos aspirantes a empresários em toda a Europa.

O manual será utilizado durante os seminários com jovens empresários/gestores que acontecem em Chipre e na Roménia durante o outono de 2019. Os participantes do teste piloto estarão fornecendo feedback detalhado sobre o conteúdo, estrutura e formato deste manual e uma revisão final seguirá durante o verão de 2019. O manual

IO2 completo será fornecido em uma plataforma on-line do projeto, a fim de ser facilmente acessível por jovens empresários/gestores de todo o mundo.

# Anexo: exercícios

## Capítulo 8- plano de comercialização e comercialização

### Exercício 1- o questionário de processo de planeamento de marketing

O primeiro exercício permite que você faça uma análise objetiva do processo de planeamento de marketing da sua empresa. Se você escolher, você pode, em seguida, tomar mais questões, trabalhando fora de que maneiras o processo de planeamento pode ser melhorado.

Este questionário permite que você faça uma avaliação objetiva sobre o processo de planeamento de marketing em sua empresa. Ele é projetado para permitir que você tome uma "visão de helicóptero" da forma como sua empresa faz o seu planeamento e, em seguida, para casa em sobre as áreas onde as melhorias podem ser feitas. Essa abordagem também permitirá que você identifique lacunas de informações que podem ser desconhecidas para você no momento. Embora tenha sido tomado o cuidado de usar a terminologia geralmente aceita na redação deste questionário, sempre haverá a empresa que usa palavras diferentes. Por exemplo, quando falamos de retorno sobre o investimento (ROI), outras empresas podem muito bem usar outras expressões ou medidas, como o retorno sobre o capital empregado, etc. Com esta advertência em mente, por favor responda ao questionário, colocando um carrapato contra cada pergunta em uma das quatro colunas fornecidas.

	Sim	Não	Não Sei	Não Aplicável
<b>Artigo 1.º</b>				
<b>Questões corporativas</b>				
<b>1. existe uma declaração corporativa sobre:</b>				
(i) a natureza da missão de negócios atual da empresa?				
(II) sua visão do futuro?				
<b>2. existe um valor-alvo para o ROI?</b>				
<b>3. existe um plano corporativo para canalizar os recursos da empresa para este fim?</b>				
<b>4. existem limites de negócios definidos em termos de:</b>				
(a) produtos ou serviços (que serão oferecidos)?				
(b) clientes ou mercados (para lidar com)?				

<p>c) instalações de operações?</p> <p>d) instalações de distribuição?</p> <p>e) dimensão e carácter da mão-de-obra?</p> <p>f) fontes e níveis de financiamento?</p>				
<p><b>5. existem objetivos para promover a a imagem corporativa com:</b></p> <p>a) o mercado de ações?</p> <p>(b) clientes?</p> <p>c) a comunidade local?</p> <p>d) os trabalhadores?</p> <p>(e) lobby ambientalista/conservacionista?</p> <p>f) departamentos governamentais?</p> <p>g) associações comerciais, etc.?</p>				

Secção 2				
<b>Questões estratégicas</b>				
<b>1. existe um plano de marketing?</b>				
<b>2. é compatível com o plano corporativo?</b>				
<b>3. abrange o mesmo período?</b>				
<b>4. o plano de marketing é regularmente revisto?</b>				
<b>5. o plano baseia-se numa avaliação do potencial de mercado e do desempenho passado?</b>				
<b>6. o plano fechará a «lacuna» se for realizado?</b>				
<b>7. existe um plano de marketing por produto/serviço?</b>				
<b>8. os gestores relevantes têm uma cópia do plano de marketing?</b>				
<b>9. os seguintes fatores são monitorados de forma regular e consciente, em termos de como eles afetam as perspectivas de negócios da empresa?</b>				

<b>Artigo 3.º</b>				
<b>Análise SWOT</b>  <b>1. existe alguém (individual ou grupo) responsável pela conversão da análise de factores na secção 2 num resumo que destaca:</b>  (a) os principais pontos fortes da empresa?  (b) as principais deficiências da empresa (em termos de relação com as oportunidades/ameaças externas)?				
<b>2. esta pessoa (s) tem acesso às informações necessárias?</b>				
<b>3. esta pessoa (s) suficientemente sénior para a sua análise para fazer um impacto?</b>				
<b>4. é o clima organizacional de tal forma que uma análise completa e precisa é visto como um esforço para a melhoria, em vez de um ataque a departamentos específicos ou interesses adquiridos?</b>				
<b>Secção 4</b>				
<b>Suposições</b>				



<p><b>1. existe um conjunto de pressupostos em torno do qual o plano de marketing é formulado?</b></p>				
<p><b>2. essas suposições são explicitou o pessoal sênior da empresa?</b></p>				
<p><b>3. eles cobrem:</b></p> <p>a) o ambiente empresarial?</p> <p>(b) o mercado?</p> <p>c) os concorrentes?</p> <p>(d) a indústria?</p>				
<p><b>4. as suposições são válidas à luz das situações de negociação atuais e previstas?</b></p>				
<p><b>Secção 5</b></p>				
<p><b>Objetivos/estratégias de marketing</b></p> <p><b>1. os objetivos de marketing são claramente declarados e consistentes com os objetivos corporativos?</b></p>				

2. existem estratégias claras para alcançar os objectivos de comercialização declarados?				
3. são disponibilizados recursos suficientes ?				
4. todas as responsabilidades e autoridade são claramente conhecidas?				
<b>Secção 6</b>				
<b>Avaliação da monitorização</b>				
1. o sistema de planeamento é bem concebido e eficaz?				
2. existem mecanismos de controlo para assegurar que os objectivos previstos são cumpridos?				
3. as comunicações internas funcionam eficazmente?				
4. existem problemas entre marketing e outras funções corporativas?				
5. as pessoas estão claras sobre o seu papel no processo de planeamento?				
6. existe um procedimento para lidar com a não realização dos objectivos?				

7. existe evidência de que isso reduz a chance de falha subsequente?				
8. existem ainda oportunidades não exploradas?				
9. existem ainda fraquezas organizacionais?				
10. os pressupostos sobre os quais o plano se baseava são válidos?				
11. existem planos de contingência em caso de objetivos não cumpridos/condições que mudam?				

### Pontuação e interpretação para o exercício

1. somar quantos carrapatos foram listados em "não aplicável". Com base em nossa experiência, se houver mais de oito Ticks, então alguns aspectos do planejamento que são cobertos pela maioria das empresas estão sendo evitados. Reavaliar os itens que você inicialmente assinalou como "não aplicável". Tente obter uma segunda opinião, verificando suas descobertas com os colegas.
2. Olhe para os itens que você marcou como "não sei". Descubra se essas atividades estão cobertas no processo de planejamento da sua empresa.
3. tendo verificado o que é e o que não é feito em sua empresa, lista: (a) as coisas boas no processo de planejamento da sua empresa (b) as coisas ruins sobre ele.
4. faça uma anotação, no espaço na página 60, ou em uma folha de papel separada, de maneiras em que você acha que o processo de planejamento em sua empresa poderia ser melhorado.