




METODOLOGIAS INOVEMPREENDE

MODELO DE
NEGÓCIOS EXPANDIDO
MODELO DE MENTORING



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, esta obra, considerando-se apenas permitido o download para consulta, através do site www.aip.pt. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

FICHA TÉCNICA

EDIÇÃO

Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria
Direção de Competitividade Empresarial
Departamento de Cooperação Empresarial e Empreendedorismo
Praça das Indústrias 1300-307 Lisboa
Tel.: 213 601 136 / 688
E-mail: empreender@aip.pt
Sites de referência: www.aip.pt | www.empreender.aip.pt

TÍTULO

Metodologias INOVEMPREENDE - Modelo de Negócios Expandido e Modelo de Mentoring

EQUIPA TÉCNICA AIP-CCI

Helena Caiado
Maria Vieira
Paula Mónica Alves
Carla Homem de Matos

EQUIPA LOCAL AIP-CCI:

Paula Paulino • Apoio Local
Gina Esteves • Apoio Local
Sónia Azevedo • Apoio Local
Rui Perestrelo • Apoio Local

CONSULTORES

José Veiga Simão
Frederico Carvalho Pinto

FINANCIAMENTO


COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade

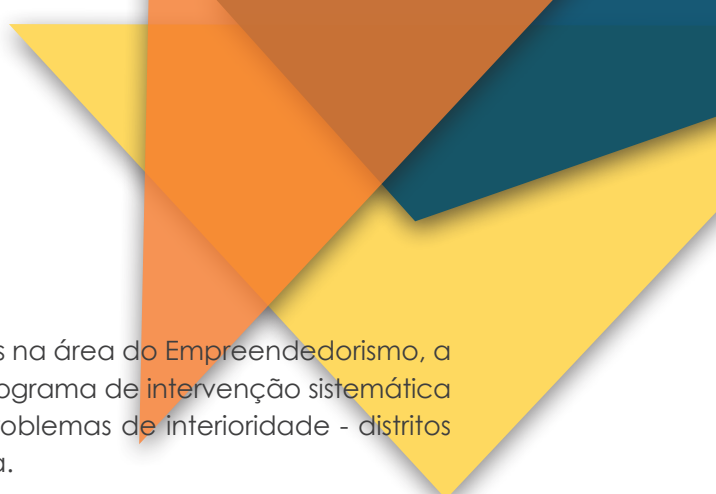
Ano de Edição

2014

Copyright

Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria





Reconhecida pela implementação de projetos na área do Empreendedorismo, a AIP-CCI desenvolveu o **INOVEMPREENDE**, um programa de intervenção sistemática para públicos qualificados em regiões com problemas de interioridade - distritos de Castelo Branco, Guarda, Portalegre e Évora.

*"Entende-se por qualificados, públicos com ensino superior ou, não tendo cumprido esse nível de ensino, possuam elevada experiência profissional em áreas de especialização com elevado potencial de acrescentar valor à economia regional e que pretendam Iniciar ou acelerar ideias/ projetos inovadores utilizando o programa e modelo de trabalho **INOVEMPREENDE**."*

Os objetivos deste programa assentam no estímulo ao empreendedorismo qualificado e inovador junto de um público qualificado com vista à criação de empresas com maior valor acrescentado; no desenvolvimento de ferramentas inovadoras de apoio à criação de negócios, como a que aqui se apresenta e na realização de um conjunto de sessões de trabalho, potenciando-se relações de parceria e network, entre os empreendedores, mentores e os diversos agentes locais de apoio ao empreendedorismo.

Ao longo de 9 meses de trabalho os empreendedores das diversas regiões foram desenvolvendo os seus projetos com o apoio de mentores voluntários (empresários, consultores, responsáveis de entidades de interesse público, etc.) utilizando para tal a metodologia que se apresenta neste documento, que conduz à estruturação de modelos de negócio expandidos para novas dimensões de análise, como a seguir se poderá observar.

A organização do trabalho e a condução da rede obedeceu a um Modelo de Mentoring especificamente pensado para as necessidades de empreendedores com características semelhantes ao conjunto-piloto.


As metodologias apresentadas foram testadas com um grupo-piloto de intervenientes regionais (empreendedores, mentores, técnicos e agentes locais de apoio ao empreendedorismo), considerando-se que o modelo poderá ser aplicado a um número mais abrangente de destinatários, salvaguardando-se eventuais necessidades de adaptação das metodologias aqui apresentadas.

O COMPETE - Programa Operacional Factores de Competitividade enquanto entidade financiadora desta iniciativa, possibilitou o desenvolvimento e teste destas metodologias.



ÍNDICE

1	PREÂMBULO	5
2	OBJETIVOS	7
3	RECURSOS	9
4	METODOLOGIA	11
	4.1. Seleção de empreendedores e mentores	11
	4.2. A aplicação do Programa	12
	4.3. Open Day Inovempreende – a apresentação pública dos projetos	14
5	METAS E FASES DO PROCESSO	15
4	6 FERRAMENTAS UTILIZADAS	16
	6.1. As bases do Modelo de Negócio Expandido	17
7	Anexo 1: PROGRAMA	22
8	Anexo 2: EXEMPLO DE CALENDARIZAÇÃO	24
9	TESTEMUNHOS	25



1 | PREÂMBULO

Está demonstrado na literatura que a atividade empreendedora, na perspectiva económica e de criação de empresas, está correlacionada com a identificação de oportunidades de negócio na envolvente dos empreendedores. Para além da identificação de oportunidades, outros fatores determinam a própria atividade empreendedora como, por exemplo, o reforço da intenção individual de empreender.


A decisão de avançar é condicionada por esta intenção de empreender, cujo reforço e maturação serão mais ou menos dilatados no tempo, e que dependem, do ponto de vista comportamental e motivacional, da auto percepção de capacidades julgadas necessárias, da percepção do mérito da ideia de negócio enquanto solução para determinada necessidade no mercado e solução da situação profissional própria, dos riscos envolvidos e da interação com determinado tipo de envolvente social e profissional.

Do ponto de vista processual, a decisão de avançar prende-se frequentemente com fatores mais conhecidos e pragmáticos, como seja o apoio familiar e particularmente o apoio público ao financiamento e ao início da atividade empresarial.

A este respeito, a ferramenta mais amplamente divulgada e instrumental para o início de atividade é o conhecido Plano de Negócios. Contudo, a complexidade das suas componentes e incapacidade de os negócios nascentes obterem informação ali requerida – de que é exemplo a projeção a médio prazo de informação de rendimentos e gastos – tiveram por consequência o desinteresse, genericamente falando, dos empreendedores por essa ferramenta, ainda incontornável em determinada fase do processo empreendedor.

Neste contexto, tendo em conta os fatores comportamentais e motivacionais envolvidos na intenção de empreender e a inexistência de ferramentas de avaliação adequadas para a fase nascente e emergente de negócios, surgiram diversas abordagens conceptuais que pretenderam ajudar os empreendedores a reduzirem o risco das suas decisões relativas à criação (ou não) de negócios.

Estes conceitos, que serviram de base aos objetivos e à estrutura do Programa Inovempreende, advogam que o desenho e esquematização, recorrendo a um formato simples e intuitivo, do modelo do negócio e sobre como poderá funcionar, permite ao empreendedor testar e validar as hipóteses que considerou. Assim, poderá incorporar, no desenvolvimento da sua solução, o valioso feedback de potenciais clientes, utilizadores e parceiros e outra informação de mercado. Desta forma, as hipóteses e premissas de base que tiverem de falhar, falharão, de facto, numa fase em que as consequências são comportáveis. Assim, evitará o (arriscado) percurso clássico de investimento no desenvolvimento e lançamento



de soluções com eventual menor incorporação de feedback do mercado, mesmo no caso em que existem testes α e β para esse fim.

Uma das premissas destes conceitos é a de que as empresas nascentes não são versões pequenas de empresas estabelecidas. Têm necessidades e flexibilidade específicas que lhes permite adaptarem-se e construírem o seu caminho de forma iterativa com as necessidades do mercado.

O Inovempreende traz esta inovadora abordagem ao alcance dos empreendedores portugueses que possuam ideias de negócio, necessitando de validação e desenvolvimento, e que precisem conhecer e desenvolver as suas próprias capacidades pessoais enquanto empreendedores.

O Programa utiliza os conceitos de “Lean Start-up” na sua estrutura teórica e prática, promovendo a utilização da ferramenta “Business Model Canvas” e propondo um percurso muito prático mas cujos conceitos têm o seu mérito bem fundamentado na literatura e na moderna prática do empreendedorismo internacional. A par destas ferramentas, o Inovempreende promove a experimentação do percurso empreendedor, tendo por objetivo a descoberta pessoal e reforço da intenção empreendedora dos participantes no programa.

2 | OBJETIVOS

No âmbito dos objetivos e metas do Programa Inovempreende relativos ao apoio direto proporcionado a empreendedores, nomeadamente na elaboração de um Modelo de Negócio para desenvolvimento de conceito e exploração de oportunidade de negócio, a atividade de mentoring pretende providenciar um apoio de proximidade ao empreendedor ao longo do período previsto para elaboração do referido Modelo.

Recorrendo a este apoio, o empreendedor poderá, através da interação com um mentor designado:

- Desenvolver e reforçar as suas competências pessoais e técnicas na ótica empreendedora, e dispor de uma rede de contactos para aprofundamento do seu projeto;
- Receber suporte individualizado para a conceção e desenvolvimento do seu Modelo de Negócios;
- Conseguir melhor compreensão e utilização dos materiais disponibilizados pela AIP-CCI para análise e desenvolvimento do Modelo;
- Obter validação e avaliação do seu Modelo de Negócio por parte do seu mentor designado e por parte de outros técnicos em empreendedorismo e gestão;
- Discutir, validar e explorar ideias, conceitos e recursos, recorrendo ao trabalho em rede que os contactos disponibilizados pelo Inovempreende permitem;
- Consubstanciar a sua intenção empreendedora, em torno do desenvolvimento das suas competências e da elaboração e validação do seu Modelo de Negócio, com vista à sua progressão para fases posteriores de concretização do seu negócio.

O modelo geral de mentoring desenvolvido e testado no âmbito do Inovempreende está esquematizado na figura 1:

ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO DO MENTORING INOVEMPREENDE

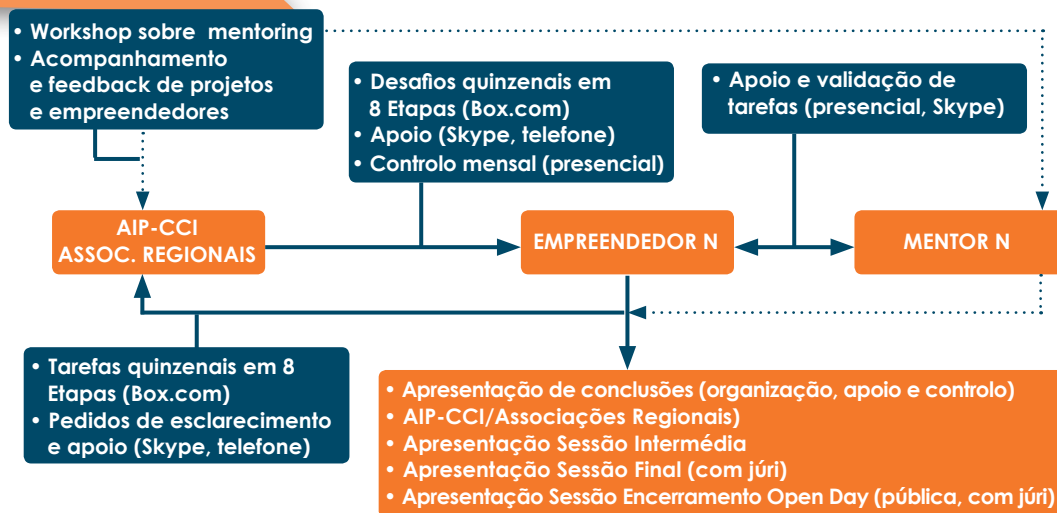


Figura 1

Quanto ao trabalho em rede proporcionado pelo Inovempreende, as principais atividades que o permitem e promovem são as seguintes, indicadas na figura 2

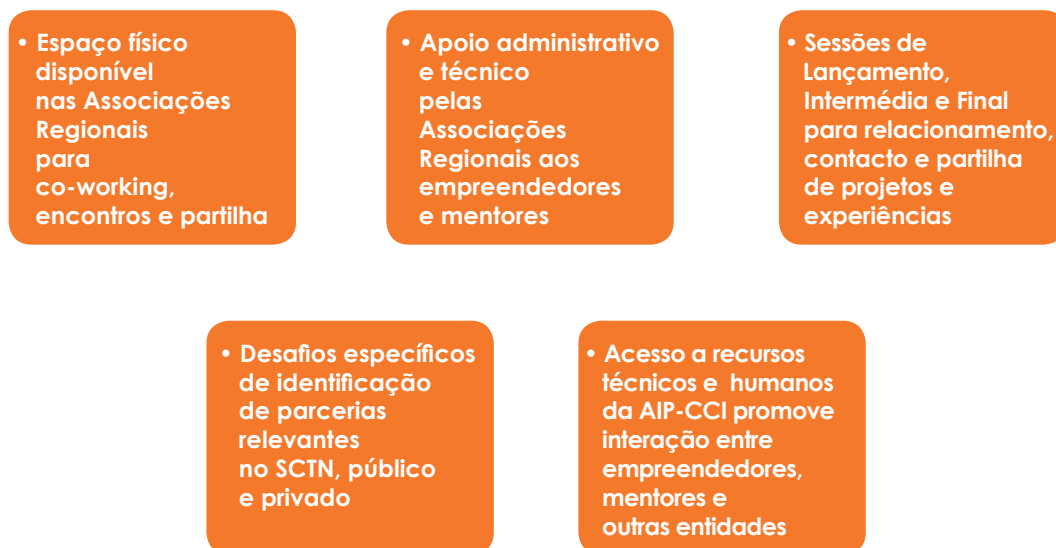



Figura 2 | Atividades em Rede promovidas pelo Inovempreende.

3 | RECURSOS

Para a consecução dos objetivos mencionados, o Modelo de Mentoring prevê a utilização dos seguintes recursos, disponíveis aos empreendedores, na referida perspetiva de trabalho em rede com mentores, técnicos e outros empreendedores:

- Um mentor que, a título gracioso e exclusivo, providenciará apoio individual a cada equipa de empreendedores ao longo do programa. Esta função de mentor será preenchida por profissionais com sólido percurso profissional de gestão e de empreendedorismo, mediante convite, e que possuam também competências pedagógicas que lhes permitam aceitar a incumbência;
- A criação de contas e pastas individuais na plataforma eletrónica de partilha de dados www.box.com, destinada à interação formal entre a AIP-CCI, os empreendedores, os mentores e as associações regionais;
- A disponibilização nas pastas individuais da plataforma www.box.com de um conjunto de ferramentas e materiais para estudo e apoio à elaboração do Modelo de Negócios, cujo conteúdo será descrito em capítulo específico, que incluem;
- As apresentações teóricas dos conceitos utilizados, as leituras recomendadas, a lista de tarefas de cada etapa e as Fichas de trabalho para realização das tarefas;
- Os recursos disponíveis na plataforma www.empreender.aip.pt, com documentos de natureza técnica sobre empreendedorismo e gestão, casos de estudo, artigos de opinião, vídeos e ligações úteis à Web.
- Os técnicos das organizações parceiras regionais, que estarão disponíveis para apoiar os empreendedores e mentores em aspetos administrativos e técnicos mastambém para controlo das atividades e do desenvolvimento do programa;
- As instalações dos parceiros regionais para utilização pelos empreendedores, permitindo o encontro entre empreendedores, mentores e técnicos daqueles parceiros numa perspetiva de trabalho em rede;
- O contacto, primordialmente por via eletrónica, com técnicos da AIP-CCI para apoio na utilização das ferramentas e dos materiais disponibilizados;
- O acesso à rede de recursos físicos e virtuais da AIP-CCI, por exemplo no que respeita ao apoio técnico em matérias de Propriedade Intelectual e Industrial e apoio à exportação e internacionalização;

- 
- A realização de 3 seminários para usufruto dos empreendedores;
 - Um inicial para elucidação dos objetivos e apresentação do Relatório do Sistema Regional de Apoio ao Empreendedorismo e Oportunidades para a Região, bem como das Tendências de Mercado;
 - Um intermédio, para avaliação intermédia e apoio ao desenvolvimento dos projetos e promoção do trabalho em rede e aproveitamento das sinergias resultantes da participação no Inovempreende;
 - E um final para avaliação dos projetos, com avaliação e comentário por painel de jurados representando a comunidade empresarial regional;
 - A realização de sessão pública de encerramento, denominada Open Day Inovempreende, onde os projetos serão apresentados e avaliados por um painel de peritos, e que contará com a participação da comunidade empresarial e de apoio ao empreendedorismo da região onde ocorra;
 - A realização de um seminário inicial para mentores, de sensibilização para os objetivos e metodologia de mentoring;
 - A celebração de um acordo de confidencialidade entre cada mentor e a AIP para garantia dos direitos de propriedade intelectual e industrial dos empreendedores e também para sensibilização dos mentores para essa necessidade;
 - Disponibilização gratuita e individual de acesso à "Plataforma AYR-INSIGHTS" que permite a consulta gratuita conteúdos inovadores nas áreas de Tendências & Coolhunting, Inovação, Empreendedorismo, Estratégia, Gestão, Economia, Marketing & Vendas, Branding & Comunicação.

4 | METODOLOGIA

O Programa Inovempreende compreende três fases operacionais, que se sintetizam da seguinte forma:


- a seleção de empreendedores e mentores e a sua ligação enquanto equipas de trabalho;
- a aplicação do programa de trabalhos de acordo com o modelo de mentoring Inovempreende, nomeadamente com a disponibilização de materiais, ferramentas e tarefas, a produção de conteúdos, a prestação de apoio, o controlo, validação e avaliação dos projetos;
- a fase final de apresentação pública dos projetos e atribuição de prémio para o melhor projeto.

4.1 | SELEÇÃO DE EMPREENDEDORES E MENTORES

Contando com o apoio das organizações parceiras, a AIP-CCI procede à seleção dos empreendedores candidatos à participação no programa, com base em critérios de relevância económica e regional do projeto, nas competências e disponibilidade do empreendedor, no carácter inovador do projeto e na fase de gestação em que se encontra. O número de participantes selecionados deve ser gerido tendo em conta a eventual desistência ou eliminação de candidatos na fase inicial do programa.

De novo com o apoio indispensável das associações regionais, a AIP-CCI convida personalidades envolvidas no fenómeno empreendedor, de comprovadas competências profissionais no exercício e/ou docência em gestão e empreendedorismo a participarem, de forma graciosa, enquanto mentores dos projetos/empreendedores. A indicação de eventuais interessados poderá ser facultada pelos próprios empreendedores candidatos, de forma não vinculativa.

A seleção dos mentores que manifestem disponibilidade para participar observa um conjunto de critérios que atestem a adequação das suas competências técnicas, pedagógicas e relacionais. Estes critérios referem-se à avaliação do perfil, das motivações e da disponibilidade individual, da ausência de conflito de interesses, entre outros de natureza específica. A seleção fica sujeita à aceitação do compromisso escrito relativo à confidencialidade a que os mentores ficam obrigados, em matérias de direitos de autor e de propriedade industrial dos empreendedores. Após a seleção dos mentores, é-lhes proporcionada uma sessão de sensibilização para os objetivos do programa e da função, para temas da pedagogia e responsabilidades do mentoring e também sobre as ferramentas específicas do Inovempreende.



A sessão de lançamento do programa deverá acontecer numa fase em que já existam empreendedores candidatos e mentores candidatos em número suficiente para permitir a constituição das equipas de forma eficaz e atendendo a áreas específicas de especialização, disponibilidades e proximidade geográfica, adequação de perfis pessoais e eventual acomodação de preferências.

4.2 | A APLICAÇÃO DO PROGRAMA


O Modelo de Mentoring prevê que, ao longo de 8 quinzenas de calendário, cada empreendedor elabore e desenvolva o seu Modelo de Negócios em 8 etapas, correspondentes a cada quinzena.

Em cada etapa deverá consultar os respetivos materiais disponibilizados por via de plataforma de partilha eletrónica de documentos, estudar os conteúdos propostos e encontrar resposta às questões relativas à sua oportunidade de negócio e que lhe permitirão desenvolver o seu Modelo de Negócios. O processo assenta no pressuposto do autoestudo; após estudo do conteúdo teórico, em formato de apresentação de PowerPoint, o empreendedor lê e analisa a documentação sugerida, e preenche as Fichas de trabalho com os temas de cada Etapa.

Após resolução e execução das tarefas de cada etapa, e após sua validação ou reformulação com o mentor, o empreendedor deverá carregar as Fichas de trabalho na plataforma de partilha eletrónica de documentos. Nessa plataforma existe uma pasta só acessível por si próprio, pela AIP-CCI e pelo respetivo mentor. Dessa forma, a AIP-CCI poderá fazer o controlo do cumprimento de prazos e entrega de conteúdos, e intervir junto do empreendedor relativamente à forma e conteúdos do seu Modelo de Negócios. Também, o mentor poderá comentar as Fichas de trabalho ali inseridas, e todos quantos têm acesso à pasta do empreendedor podem comunicar por correio eletrónico entre si.

O conjunto das questões disponibilizadas quinzenalmente constitui a base técnica, teórica e prática, necessária à elaboração do Modelo de Negócios, que se baseia - mas excede - as bases propostas pelo conhecido modelo Business Model Generation e o seu Canvas e pelo conceito Lean Startup, adiante apresentados em capítulo próprio.

O Modelo de Negócios aqui utilizado irá permitir, especificamente para este Programa, o aprofundamento de aspetos relacionados com a Internacionalização e/ou exportação, I&D e transferência de conhecimento, eficiência energética, Propriedade Industrial e Intelectual e Responsabilidade Social. Após estudo e resposta às questões, o empreendedor deverá reunir com o seu mentor para validar ou reformular as suas conclusões, e também obter apoio na reflexão de outras questões conexas, planear os próximos passos e obter apoio generalizado no desenvolvimento do seu Modelo de Negócios.



Tipicamente, em cada etapa/quinzena o empreendedor deverá:

- Na 1ª semana, aceder e consultar os conteúdos disponibilizados pela AIP-CCI e responder aos desafios propostos;
- Combinar com o mentor reunião nessa quinzena e outros pormenores relativos à realização da tarefa;
- Se o desejar, deslocar-se à entidade de apoio regional, para usufruir das instalações disponibilizadas, eventualmente contactando e discutindo os temas e as tarefas com outros colegas empreendedores participantes;
- Reunir (de preferência presencialmente) com o mentor para analisar, validar e reformular trabalho produzido;
- Submeter, através de plataforma eletrónica, os resultados pedidos para essa quinzena, que são acessíveis pela AIP-CCI, pela entidade de apoio regional em questão e pelo mentor respetivo;
- Desenvolver ações de contactos, pesquisa ou estudo necessárias e identificadas após reunião com mentor.


Como elemento essencial de funcionamento, e dada a natureza da disponibilidade dos mentores, convirá que o empreendedor agende previamente as reuniões com o seu mentor para toda a duração do programa previsto (8 quinzenas).

Conforme referido, após resposta às questões em causa, a sua partilha com a AIP-CCI e com o mentor é necessária e indispensável. Como estímulo ao usufruto dos recursos do programa e sensibilização para o facto de o mentor se disponibilizar graciosamente, a receção da informação quinzenal na plataforma eletrónica nos prazos previstos será condição sine qua non para a continuação da participação dos empreendedores no Programa Inovempreende.

Mensalmente, o empreendedor deverá reunir, em data a designar, com o técnico da entidade regional de apoio para acompanhamento e controlo conjunto do desenvolvimento das atividades.

Conforme referido, e fazendo parte da promoção do trabalho em rede, ao longo das 8 etapas do programa os empreendedores poderão utilizar as instalações das entidades regionais de apoio e ainda obter apoio dos seus técnicos, mediante regras a estabelecer oportunamente.

Para acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos será realizada em cada região uma Sessão Intermédia, organizada pela AIP-CCI. Contará com a presença dos empreendedores, mentores e técnicos das entidades regionais de



apoio. Para esta sessão intermédia cada empreendedor deverá preparar e apresentar o estado atual, nessa data, do seu Modelo de Negócio.

No final das 8 etapas será realizada em cada região uma Sessão Final de apresentação dos projetos dos empreendedores, organizada pela AIP-CCI, contando com a presença dos interessados referidos no parágrafo anterior. Cada empreendedor deverá preparar e apresentar o seu Modelo de Negócio de acordo com as regras que estiverem em vigor.

Nessa ocasião, os empreendedores terão a oportunidade de ver os seus Modelos de Negócio avaliados por um júri constituído por personalidades com ligações ao ecossistema empreendedor regional. Aí obterão opinião tecnicamente relevante sobre a maturidade e qualidade do respetivo Modelo de Negócios, o que lhes permitirá reformular e aprimorar o Modelo e a respetiva apresentação. Esta reformulação tem por objetivo preparar a versão final do Modelo e respetiva apresentação, que serão apresentados publicamente em Sessão de Encerramento, denominada Open Day Inovempreende, organizada pela AIP-CCI em data a anunciar após a realização da Sessão Final.

4.3 | OPEN DAY INOVEMPREENDE - A APRESENTAÇÃO PÚBLICA DOS PROJETOS

No Open Day, as versões finais dos Modelos de Negócio dos empreendedores serão novamente apresentados, mas desta feita em sessão aberta ao público. Terão novamente a oportunidade de ver os seus projetos comentados por um júri constituído por personalidades com ligações ao ecossistema empreendedor regional e nacional, e o facto de se tratar de sessão aberta ao público constitui nova prova à sua capacidade de comunicação e ao mérito do seu projeto.

Nesta sessão, será também proporcionado o estabelecimento de contactos com personalidades ligadas ao apoio da concretização de empreendimentos empresariais, o que facilitará a eventual progressão para fases posteriores do processo de start-up. A este respeito, serão apresentados instrumentos inovadores de financiamento das start-ups, como por exemplo as soluções de Crowdfunding.

Ainda, nesta sessão Open Day, os comentários do júri servirão para decidir o vencedor do prémio pecuniário Inovempreende. Este prémio, com regulamento próprio, pretende selecionar o melhor projeto e Modelo de Negócio dos empreendedores participantes, com base no potencial de aplicabilidade empresarial, na valorização de produtos endógenos e na contribuição para a competitividade das regiões em que se insere.

5 | METAS E FASES DO PROCESSO

Conforme referido, este Modelo de Mentoring pretende proporcionar o apoio individualizado à elaboração de um Modelo de Negócio. Para tal, recorre a um processo especificamente desenvolvido para o Programa Inovempreende, que na sua aplicação compreende as fases descritas na figura 3. Ali, para cada etapa, indica-se a natureza das tarefas a cumprir pelos empreendedores.



Figura 3 | Etapas e seus conteúdos do Programa Inovempreende

É um processo sistémico, em que as fases subsequentes dependem das precedentes, pretendendo-se assim estabelecer um fio condutor ao longo do desenvolvimento do Modelo de Negócio.

Cada etapa constitui uma meta em si própria, uma vez que é necessário produzir determinados resultados, após análise e discussão dos temas propostos. Os temas propostos constam do programa cujo resumo se apresenta na tabela do Anexo 1.

Como se observa da figura 3, existem três grandes metas neste processo; após a etapa 5, os empreendedores deverão produzir uma apresentação do estado atual do seu Modelo de Negócio, que será utilizada na Sessão Intermédia.

Após o termo da etapa 8, os empreendedores deverão produzir uma apresentação final do seu Modelo de Negócio, que será utilizada na Sessão Final.

Cada uma destas sessões faz acrescentar uma semana, num total de duas semanas, às 8 quinzenas previstas. Essas semanas adicionais serão destinadas à preparação das apresentações pelos empreendedores e à realização das próprias sessões.

A última meta coincide com o termo formal do Programa Inovempreende na sessão de encerramento denominada Open Day. Aí, os empreendedores apresentarão a versão final dos seus Modelos de Negócio, devidamente reformulados após os comentários e avaliação obtida na Sessão Final, precedente.

Na tabela do Anexo 2 apresenta-se um exemplo hipotético de calendarização de todo o processo.

6 | FERRAMENTAS UTILIZADAS

Em cada etapa são colocadas nas pastas individuais da plataforma eletrônica, especificamente criadas para cada empreendedor, as seguintes ferramentas de trabalho:

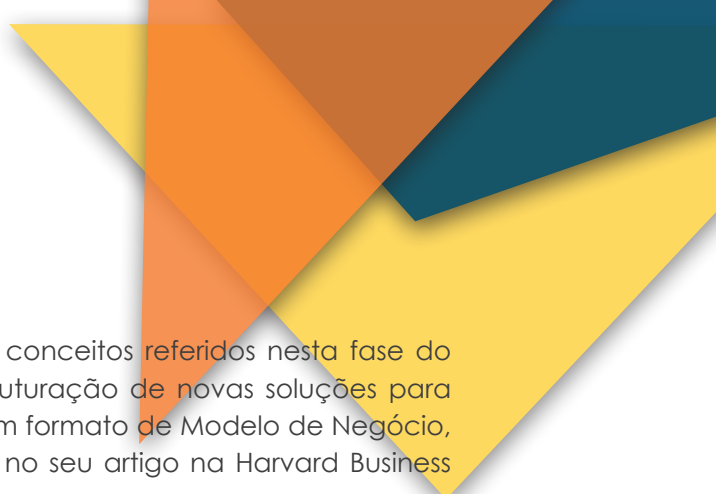
- Uma apresentação em formato PowerPoint com os conteúdos teóricos da quinzena, especificamente elaborados para o Inovempreende;
- As Fichas de trabalho da quinzena, que constituem a orientação para a produção de conteúdos e aplicação dos conceitos teóricos, servindo também como evidência física da participação dos empreendedores;
- As leituras recomendadas e/ou ligações eletrônicas para esses documentos e uma lista de tarefas, que resume os trabalhos requeridos em cada quinzena.

Os conteúdos utilizados neste Programa de apoio a empreendedores têm por base os conceitos de "Lean Startup" e "Business Model Generation", que constituem referência internacional muito atual no que respeita à temática do empreendedorismo.

Por outro lado, outros conceitos e ferramentas foram utilizados na construção dos conteúdos. Aqueles incluíram conceitos de eficácia comprovada na literatura e também amplamente utilizados e experimentados pelos autores destes conteúdos, englobando áreas técnicas de gestão, empreendedorismo e pedagogia da formação e treino.

Do ponto de vista do suporte científico da estrutura teórica, a utilização dos conceitos de base está suportada na seguinte lista de monografias:

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, www.businessmodelgeneration.com;
- Ries, E. (2011). The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses;
- Mullins, J. W. (2006). The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, John Mullins, www.stanford.edu/group/techventures/resources/Ch1-Title%20Page.pdf;
- Timmons, J. A. (2007). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin/McGraw-Hill., Timmons e Spinelli;
- Why the Lean Start-Up Changes Everything



A argumentação a favor da utilização dos conceitos referidos nesta fase do processo empreendedor, i.e., na fase de estruturação de novas soluções para necessidades do mercado e sua validação, em formato de Modelo de Negócio, é sucintamente apresentada por Steve Blank no seu artigo na Harvard Business Review de 1 de Maio de 2013:

- Why the Lean Start-Up Changes Everything, hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1;

Do ponto de vista dos recursos teóricos e práticos, foram utilizados de forma mais extensiva os seguintes recursos na Web:

- “Portal do Empreendedor – AIP-CCI”, conceitos e ferramentas: www.empreender.aip.pt;
- “Centro de Recursos - IAPMEI” www.iapmei.pt/#recursos;

6.1 | AS BASES DO MODELO DE NEGÓCIO EXPANDIDO

Valerá a pena apresentar resumidamente os conceitos de base – Lean Startup e de Business Model Generation – que compõem a estrutura teórica do Inovempreende, e os argumentos que suportam a sua utilização neste contexto específico do apoio à atividade empreendedora.


O lançamento de novas empresas, independentemente do setor e da dimensão, tem sido precedido, nas últimas décadas, da utilização sistemática da seguinte fórmula, nesta ou noutra sequência:

“Produz-se um Plano de Negócios, procuram-se apoios e financiamento, formaliza-se a empresa e licencia-se a atividade, constitui-se equipa, lança-se produto ou serviço no mercado e tenta-se vender o máximo possível.”

Conforme referido por Blank, este processo, apesar de maduro, encerra uma dose elevada de risco conforme demonstra a recente estatística de que 75% de todas as start-ups falha.

Com o objetivo de reduzir esse risco, surgiu uma metodologia denominada “Lean Startup”, que, na fase inicial do empreendimento, confere maior atenção à experimentação do que ao planeamento aturado, ao feedback de clientes do que à intuição do empreendedor, à conceção iterativa de soluções de mercado do que ao desenho exaustivo de soluções e seu desenvolvimento antes do lançamento no mercado.

É uma metodologia recente, que utiliza duas abordagens de base: a elabora-



ção de um “mínimo produto viável” e a reformulação das hipóteses de funcionamento do negócio (pivoting).

A principal abordagem deste conceito é a de “deixar” falhar rapidamente e com mínimo impacto as hipóteses que, de facto, deveriam falhar. Ao longo deste processo de falhanço e reformulação de hipóteses, está subjacente a aprendizagem proactiva, e a incorporação dessa aprendizagem na reformulação do modelo de negócio.

Um argumento muito utilizado na defesa da utilização deste conceito em negócios emergentes é o de que o Plano de Negócios tradicional não consegue representar, de forma aceitável, as principais hipóteses de funcionamento do negócio. Como é possível descortinar o que se vai passar a 3 ou 5 anos, para um negócio que não existe e cuja solução ainda não foi implementada? Nestes casos, os Planos de Negócio que são produzidos têm, na generalidade, pouca aderência à realidade, e constituem ficção de pouca utilidade mas que consome muitos recursos.

Segundo Blank, “ninguém, para além de capitalistas de risco, requer planos a cinco anos para prever dados inteiramente desconhecidos. As start-ups não são versões pequenas de grandes empresas estabelecidas; elas não desenvolvem a atividade seguindo um Plano. Aquelas que alcançam o sucesso ...//... são aquelas que se adaptam rapidamente de falhanço em falhanço, iterando as suas hipóteses, e melhorando a ideia inicial à medida que aprendem continuamente com os seus clientes.”


Ainda, Blank afirma que “Uma das diferenças críticas é a de que enquanto as empresas existentes executam um modelo de negócio [de acordo com um plano] as start-ups procuram um modelo de negócio. A definição de start-up do conceito Lean é que se trata de uma organização temporária devotada à procura de um modelo de negócio repetível e escalável.”

O CONCEITO LEAN STARTUP INCLUI TRÊS PRINCÍPIOS-CHAVE:

1 - Perante a tarefa de consumir recursos valiosos na elaboração de um Plano de Negócios, os empreendedores têm consciência de que, no início, tudo o que têm em mãos é um conjunto de hipóteses não testadas. Para resumir e analisar essas hipóteses sugere-se a utilização de um diagrama que explica como a empresa poderá criar valor para os seus clientes e para si própria. Este diagrama é o conhecido (e referido) Business Model Canvas, que resulta do conceito Business Model Generation, e que tem sido recentemente alvo de grande atenção por parte da comunidade envolvida no fenómeno do empreendedorismo.

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	What value do we deliver to the customer? Which one of our customers problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	How do we get, keep and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
	KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?		CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

In "Why the Lean Start-Up Changes Everything", Steve Blank




2 - As start-ups “lean” utilizam uma abordagem de trabalho fora de casa, denominada “desenvolvimento da base de clientes”, para testar as suas hipóteses. Neste contacto proactivo com a sua envolvente, elas solicitam feedback a potenciais utilizadores, compradores e parceiros sobre todos os aspetos e componentes (hipóteses) do seu modelo de negócios. Estes aspetos incluem atributos do produto, canais de distribuição, tipo de relacionamento com clientes, preços e táticas comerciais, entre outros. O princípio é o de que as empresas emergentes têm a flexibilidade para construir uma solução, seja produto ou serviço, minimamente preparado para ser vendido e utilizado, mesmo que não esteja na sua forma e conteúdos finais. Recorrendo ao feedback do seu mercado inicial, fazem pequenos ajustamentos (iterações) ou grandes alterações (pivots) e recomeçam o ciclo de validação

3 - Ao contrário de empresas estabelecidas, as start-ups conseguem desenvolver estas soluções incrementais ou mais radicais de forma ágil, recorrendo a um processo que elimina desperdício e em linha com as necessidades do mercado. Este processo de desenvolvimento ágil, que inicialmente foi utilizado na indústria de software, permite às start-ups criarem e testarem os seus “mínimos produtos viáveis”.

Seguindo os preceitos e as ferramentas sugeridas pelo conceito Lean Startup, as empresas emergentes estarão mais bem preparadas para lidarem com a contínua disrupção dos mercados e das suas necessidades, com a turbulência da envolvente e a concretização do alcance global da economia. Esta melhor preparação resulta da redução da incerteza que estes modelos permitem, não só na decisão estratégica como na alocação de recursos a determinadas atividades.

E se, por um lado, o modelo apresenta uma maior exposição, eventualmente prematura, de revelar ao mercado determinada solução antes de esta estar plenamente desenvolvida, por outro a incorporação de feedback do mercado permitirá a redução do risco do negócio.

A utilização destes conceitos como a estrutura principal do Programa Inovempreende surge numa ocasião em que o modelo de apoio a empreendedores em fase de negócio emergente baseado no apoio à elaboração do Plano de Negócios começa a ser contestado, com base nos argumentos apresentados supra. Em linha com outros programas de apoio que vão atualmente surgindo em Portugal e no estrangeiro, o Inovempreende propõe uma solução de apoio a empreendedores que se caracteriza pela modernidade, pragmatismo e, pela via do trabalho prático proposto aos participantes, de desenvolvimento pessoal e reforço das intenções empreendedoras.





ANEXOS



7. | ANEXO 1 • PROGRAMA

ATIVIDADE	TEMA	PARTICIPANTES	CONTEÚDOS TEÓRICOS	CONTEÚDOS PRÁTICOS
Sessão de Lançamento, Open Day	Lançamento Inovempreende	AIP Empreendedores Mentores	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos, recursos e ferramentas, organização e funcionamento. Aspirações empreendedoras e oportunidades regionais. Outputs dos participantes, sessões de apresentação e prémios. Constituição de grupos mentores/empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir problemas, gerar ideias e soluções. Reflexão prévia sobre aspetos internos e externos que determinam potencial da oportunidade de negócio
Sessão para mentores (antes sessão Open Day)	O que é o mentoring?	AIP Mentores	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização do apoio de mentoria. Funcionamento do programa e incumbências e competências específicas da mentoria. Acordos de confidencialidade (NDA's). 	<ul style="list-style-type: none"> Manifestação de preferências de apoio aos projetos candidatos
Etapa 1	Que oportunidade de negócio?	AIP Empreendedores (Mentores)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação Etapa 1 "Ideia - Problema - Solução" Leituras sobre empreendedorismo Vídeos sobre "perfil do empreendedor" e "ideia inovadora" Utilização da plataforma "Box.com" 	<ul style="list-style-type: none"> "Ficha 1_1 Descrição do Produto_Serviço" Teste de Capacidade Empreendedora
Etapa 2	Análise do potencial da oportunidade	AIP Empreendedores (Mentores)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação Etapa 2 "Potencial da Oportunidade" Leituras sobre empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> "Ficha 2_1 Produto_Serviço _ Capacidades Distintivas e Únicas" "Ficha 2_2 Aplicações de Produto_Serviço" "Ficha 2_3 Potencial da Oportunidade"
Etapa 3	Business Model Canvas: Proposta de Valor e Segmentos-Alvo	AIP Empreendedores (Mentores)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação Etapa 3 "Business Model Canvas, Proposta de Valor, Segmentos-alvo" Leituras sobre empreendedorismo, "The minimum viable product", "Lean Start-Up" 	<ul style="list-style-type: none"> "Ficha 3_1 Segmentos de Clientes" "Ficha 3_2 Proposta de Valor"
Etapa 4	Business Model Canvas: Canais de Distribuição e relacionamento com mercado. Base de clientes. Mínimo Produto Viável	AIP Empreendedores (Mentores)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação Etapa 4 "Canvas, canais de distribuição, relacionamento com clientes, descoberta de clientes" Leituras sobre "Mínimo Produto Viável", "Customer Development", "Processo de Desenvolvimento da Base de Clientes - Descoberta de Clientes". 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Negócio (Canvas) com conclusões da etapa 3 "Ficha 4_1 Canais" "Ficha 4_2 Relacionamento com Clientes" Processo de Desenvolvimento de Base de Clientes, "Ficha Descoberta de Clientes" Modelo de Negócio (Canvas) com conclusões da etapa 4
Etapa 5	Business Model Canvas: Atividades e recursos e parceiros-chave. Base de clientes. Mínimo Produto Viável	AIP Empreendedores (Mentores)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação Etapa 5 "Recursos, Atividades e Parceiros-Chave", incluindo rede de contactos e parcerias SCTN e Polos de Conhecimento, Direitos de Autor, Propriedade Intelectual e Industrial, apoios à exportação Vídeos sobre Propriedade Industrial: "Design"; "Marcas"; "Patentes" Leituras sobre: Eficiência energética "AIP-CCI Menos Energia Mais Eficiência"; Parcerias para acesso a conhecimento e tecnologias, ficheiro "Polos de Conhecimento" Preparação da apresentação intermédia: <ul style="list-style-type: none"> Vídeo sobre apresentações a investidores "David S. Rose_2007" Regras para preparação de apresentação de modelo de negócio 7em "Inov regras de apresentação 7pesoal e Powerpoint" 	<ul style="list-style-type: none"> "Ficha 5_1 Parceiros-chave" "Ficha 5_2 Recursos-chave" "Ficha 5_3 Atividades-chave" Processo de Desenvolvimento de Base de Clientes, "Ficha Descoberta de Clientes_Contactos realizados" Preparação da apresentação para a Sessão Intermédia segundo modelo "Inov_modelo para a Sessão Intermédia"

7. | ANEXO 1 • PROGRAMA

ATIVIDADE	TEMA	PARTICIPANTES	CONTEÚDOS TEÓRICOS	CONTEÚDOS PRÁTICOS
Sessão Intermédia	Apresentação e avaliação intermédia dos projetos	AIP Empreendedores Mentores	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da execução e validação de conclusões intermédias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de projetos em 10 slides e 5 minutos. • Enfoque na Proposta de Valor e Mínimo Produto Viável. • Avaliação por técnicos da AIP-CCI e mentores segundo "Grelha de Avaliação Intermédia"
Etapa 6	Fontes de Receitas e Estrutura de Custos	AIP Empreendedores Mentores	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação Etapa 6 "Fontes de Receitas e Estrutura de Custos" • Leitura das Fichas produzidas até á Etapa 5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de projetos em 10 slides e 5 minutos. • Enfoque na Proposta de Valor e Mínimo Produto Viável. • Avaliação por técnicos da AIP-CCI e mentores segundo "Grelha de Avaliação Intermédia" • Reformular hipóteses do Modelo de Negócio com base nas conclusões da Sessão Intermédia e validação externa junto de potenciais clientes e outros interessados (Ficha Descoberta de Clientes) • Modelo de Negócio (Canvas) com conclusões da etapa 5 e reformulações • "Ficha 6_1 Fontes de Receitas" • "Ficha 6_2 Estrutura de Custos"
Etapa 7	Análise Estratégica	AIP Empreendedores Mentores	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação Etapa 7 "Avaliação Estratégica" • Sugestão de pesquisa Web sobre segmento estratégico de cada projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negócio (Canvas) com conclusões da etapa 6 e reformulações • "Ficha 7_1 Análise da Envolvente" • "Ficha 7_2 Análise da Indústria" • "Ficha 7_3 Análise Interna" • "Ficha Validação de Clientes"; registo das alterações e adaptações necessárias no Modelo de Negócio
Etapa 8	Planeamento da Atividade Planeamento Económico	AIP Empreendedores Mentores	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação Etapa 8 "Volume, Custos e Resultados. Margem de contribuição, Ponto-morto económico, Margem de Segurança" • Preparação da apresentação final. Regras para preparação de apresentação de modelo de negócio em "Inov regras de apresentação pessoal e Powerpoint" • Leitura e reformulação de conclusões de todas as Fichas das 8 etapas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalização do Modelo de Negócio (Canvas) • "Ficha 8_1 Atividade, volumes e custos" • "Ficha 8_2 DR break-even e margem segurança" • Preparação da apresentação para a Sessão Final, em formato livre, com utilização de slide de identificação conforme "Inov Modelo slide 1"
Sessão Final	Apresentação e avaliação final dos projetos	AIP Empreendedores Mentores Júri representante do ecossistema empresarial regional	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e comentário aos projetos, segundo "Critérios de Avaliação Sessão Final " 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos modelos de negócio, análise estratégica, mínimo produto viável e demonstração de resultados operacional, em formato livre, em 10 minutos. • AIP colige avaliações do júri e informa empreendedores das principais conclusões, para reformulação dos projetos e apresentações com vista à Sessão de Encerramento "Open Day"
Sessão de Encerramento Open Day	Apresentação pública dos Projetos	AIP Empreendedores Mentores Painel de jurados convidados Sessão pública	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações temáticas por oradores convidados • Apresentação dos projetos de cada participante Inovempreende • Nomeação do vencedor do prémio Inovempreende 	

8. | ANEXO 2 • EXEMPLO DA CALENDARIZAÇÃO

QUINZENAS

ETAPAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	OBSERVAÇÕES
1	13 a 26						
2		3 a 16					
3		17 a	2				
4			3 a 16				
Acompanhamento			10 a 14				Reunião com NER
5			17 a 30				
Sessão Intermédia			31 a	4			
6				7 a 20			Feriado dia 18,
Acompanhamento				14 a 17			Reunião com NER
7				21 a	4		Feriados: dia 25; dia 1
8					5 a 18		
Acompanhamento					12 a 16		Reunião com NER
Sessão Final					26 a 30		

Sessão de Encerramento: A anunciar

TESTEMUNHOS

“A informação adquirida nos últimos meses, os conceitos abordados, as reuniões com a mentora, as pessoas contactadas... São parte do sucesso adquirido até este momento. O nosso obrigado desde já.”

Empreendedor da Guarda

“Enquanto principiante neste mundo do empreendedorismo, o projecto InovEmprende foi uma inestimável e valiosa jornada de aprendizagem e descoberta. Ajudou-me a sair da minha “zona de conforto”, obrigando-me a ver a minha ideia inovadora de uma outra perspectiva, a dar espaço a novas abordagens e formatando a minha mentalidade/atitude mais focada para um contexto de negócio.”

Empreendedora de Castelo Branco

“Foram quatro horas em sala onde se partilharam ideias e onde tivemos oportunidade de conhecer jovens com garra e vontade de vencer no mundo empresarial. Obrigada pelo convite e estarei sempre disponível para participar neste tipo de eventos. Bem hajam!”

Júri - Portalegre

“Possibilidade de partilha de experiências, potencial criação de parcerias, contribuir para o desenvolvimento de projetos que permitam ir ao encontro das necessidades da região/país, as suas gentes, contribuir para a concentração da missão de cada um dos participantes (empreendedores) neste programa.”

Mentor de Évora

“Foi uma experiência muito rica, onde se partilhou ideias, problemas e soluções. As ferramentas de trabalho oferecidas foram sem dúvida uma mais valia para conseguirmos definir melhor o que pretendemos com o nosso projeto.”

Empreendedor de Évora

“O conceito é muito interessante e pode e deve ser seguido noutras iniciativas. A minha experiência neste projeto foi muito positiva e agradável, facto que agradeço reconhecidamente.”

Mentor da Guarda

Iniciativa



Financiamento

