

# i factory



## Manual de Capacitação

### Workshop 1: Empreendedorismo e Criação de Empresas

## Índice

Introdução.....	5
1. Metodologia.....	6
2. Capítulo I – Modelo Organizacional.....	6
2.1. Perfil do Empreendedor.....	6
2.2. Estratégia Oceano Azul.....	8
2.3. Matriz Baseada em Valores.....	10
2.4. Lean Canvas.....	11
3. Capítulo II - Análise do Contexto.....	13
3.1. Contexto Macroeconómico.....	13
3.2. Contexto Microeconómico.....	14
3.3. Análise SWOT.....	16
4. Tendências, Desafios e Oportunidades.....	18
5. Estudo-Caso.....	19
5.1. Nazareth.....	19
5.2. Diva Félix.....	24
6. Ferramentas.....	26
7. Lições aprendidas.....	29
Conclusão.....	30
Bibliografia.....	31
Ficha Técnica.....	32

## Índice de Figuras

Figura 1: Lean Canvas   Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Maurya, 2012) .....	12
Figura 2. Modelo das 5 Forças de Porter   Fonte: Porter (1990).....	15
Figura 3. Logo Nazareth .....	19
Figura 4: Estratégia Oceano Azul Nazareth .....	19

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Distinção entre Oceanos Vermelhos e Oceanos Azuis .....	9
Tabela 2. Matriz Baseada em Valores .....	11
Tabela 3. Lean Canvas .....	12
Tabela 4: Análise SWOT.....	17
Tabela 5. Análise SWOT.....	17
Tabela 6. Análise SWOT.....	18
Tabela 7. Matriz Baseada em Valores .....	19
Tabela 8. Fatores Críticos de Sucesso .....	20
Tabela 9. Lean Canvas .....	23
Tabela 10. Estratégia Oceano Azul.....	26
Tabela 11. Análise PESTAL.....	27
Tabela 12. Análise SWOT.....	27
Tabela 13. Lean Canvas .....	27
Tabela 14. Matriz Baseada em Valores .....	28
Tabela 15. Lições Aprendidas.....	29

## Introdução

Numa sociedade marcada pela tecnologia e pela transformação digital, a promoção do empreendedorismo e a criação de novas ideias de negócio surge como desafio aos modelos de negócio existentes e à introdução de soluções inovadoras em produtos e serviços. O objetivo de melhorar a capacidade de inovação em produtos, processos, serviços, conceitos de gestão e criação de negócios, requer dos gestores a implementação de práticas de gestão que visem criar e manter um ambiente interno propício à ocorrência de ações de empreendedorismo sustentável.

Partindo destas temáticas, é importante perceber cuidados que se devem ter aquando da apresentação de uma ideia de negócio, de forma a proteger a sua autenticidade e autoria. Com o intuito de reforçar a cultura, alinhar a ideia com a estratégia e orientar o rumo do novo negócio recorreremos à da criação Matriz Baseada em Valores, composta pela missão, visão e valores da ideia/projeto.

Da mesma forma, a análise PESTEL e 5 Forças de Porter, permitem conhecer os fatores de sucesso internos e externos quer da ideia/projeto, quer promotor, dando origem à avaliação dos pontos fortes e pontos fracos, tal como de oportunidades e ameaças do contexto externo. O *Lean Canvas* foi desenvolvido por Ash Maurya que, após descobrir o Business Model Canvas decidiu fazer uma adaptação do mesmo focalizado para empreendedores e início da conceção de uma start-up. Assim sendo, os blocos relacionamento com os clientes, parcerias chaves, atividades chaves e recursos chaves foram substituídos por vantagem, problema, solução e métricas, respetivamente.

Apresenta-se necessário ainda, compreender a legislação no processo de Criação de Empresas, nomeadamente nas Constituição de Sociedades Comerciais.

O presente manual compreende temas como: Cuidados na apresentação das ideias de negócio; Matriz Baseada em Valores; Diferenciação – Fatores Críticos; Análise PESTAL; Análise das 5 Forças de Porter; Análise SWOT: Promotor e Projeto; Lean Canvas; Criação de Empresas: Constituição de Sociedades Comerciais, respetiva legislação e processo; e Direito Laboral.

## 1. Metodologia

Para a obtenção de resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, foram integradas ferramentas de apoio ao Empreendedorismo e Criação de Empresas através de conteúdos presentes em artigos e segundo o conteúdo desenvolvido pelos seus desenvolvedores como no caso das ferramentas.

O estudo de caso foi a estratégia adotada para o desenvolvimento deste trabalho, através da recolha de informação combinada com procedimentos de análise quantitativa. A investigação primária da informação baseou-se em entrevistas aos responsáveis da firma do estudo de caso em questão e a investigação secundária teve como fundamento a investigação de informação presente em documentos como dissertações e documentação interna de modo a recolher e artigos auxiliando assim o empreendedorismo e a criação de novos negócios.

## 2. Capítulo I – Modelo Organizacional

### 2.1. Perfil do Empreendedor

Ao longo dos anos, o conceito de empreendedorismo tem vindo a sofrer alterações. A palavra deriva do francês “entre” e “prendre” que denota estar no mercado (Lima, 2015).

Alguns especialistas têm tentado compreender o empreendedorismo, e embora não seja um conceito recente, tornou-se popularizado pelo economista Joseph Schumpeter<sup>1</sup>, que defende que o empreendedorismo e a inovação estão interligados (L. Santos, 2014).

Na perspetiva de Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é definido como um recurso na identificação, exploração e avaliação de oportunidades de negócio, quer em novas organizações, mas também em organizações já estabelecidas (Veiga e Parreira, 2015).

Brown e Ulijn (2004) referem que o empreendedorismo deve ser utilizado para ganhar mercado, tendo em consideração as oportunidades que vão surgindo, utilizando-as para o desenvolvimento de algo novo. Na mesma direção, Hisrich, Peters e Shepherd (2010) cit. por Lima (2015) acrescentam ainda que o desenvolvimento de algo novo é demorado e exige bastante esforço. Dito isto, Sarkar (2010) resume o empreendedorismo à criação de novas ideias e consequentemente, à criação de valor através da inovação.

---

<sup>1</sup> Foi um economista político conceituado e reconhecido no século 20, nascido a 1883. Também conhecido por o surgimento do conceito “destruição criativa”, que consiste na mudança de produtos e hábitos antigos por recentes (Dunker e Humblot, 1997).

Em concordância com o que foi supramencionado, inúmeros autores revelam a importância do empreendedorismo para a economia, uma vez que este estimula o crescimento competitivo por meio da diferenciação (sustentada na inovação) e naturalmente o crescimento económico e a criação de novos postos de trabalho (Castro et al., 2020; Le e Suh, 2019; Lima, 2015).

De acordo com Dornelas (2014) cit. por Lima (2015), o processo de empreendedorismo inicia-se aquando da decisão de atuar por parte do empreendedor. Este processo envolve primeiramente, a criação de uma empresa e/ou produto/serviço novo (em empresas já estabelecidas) e por parte do empreendedor, proatividade e entusiasmo pelo que faz além de tempo e esforço, assumindo os riscos inerentes (social, financeiro, etc.) que poderão existir (Careli et al., 2013; Hisrich et al., 2017).

Do ponto de vista de Drucker (1985) cit. por Castro et al. (2020), o empreendedorismo pode ser aprendido como qualquer outra disciplina. No entanto, nem toda a gente reconhece ter aptidões de empreendedor, embora toda a gente o pode ser (Hasan et al., 2017).

Embora não haja uma descrição generalizada das características dos empreendedores, alguns dos principais atributos são consensuais, nomeadamente ((Mações, 2018); (Muraro et al., 2018); (Schmidt e Bohnenberger, 2009); (Veiga e Parreira, 2015)):

1. A procura por oportunidades, iniciativas e informações;
2. A criatividade;
3. A capacidade de assumir riscos;
4. A persistência;
5. A exigência na qualidade e eficácia;
6. O compromisso;
7. A definição de metas, planificação e controlo sistemático;
8. A liderança e gestão de uma rede de contactos;
9. A autonomia e segurança.

Iniciar e gerir novos negócios é um é essencial para a dinamização da economia. A criação de novos negócios cria mais postos de trabalho, aumento dos rendimentos e valor acrescentado, muitas vezes ao introduzir novas ideias, tecnologias e produtos à sociedade. O sucesso dos novos negócios acelera mudanças estruturais usufruindo dos recursos para produzir bens e serviços que as pessoas desejam ou pelos quais estão dispostos a pagar. Erros são importantes para o processo pois proporcionam aprendizagem e desenvolvimento pessoal para empreendedores terem espaço para poderem recuperar e começar de novo. O nível de atividade empresarial é um importante indicador do dinamismo da economia, referenciando as

economias e permite a comparação com outras. A pandemia teve vários impactos no empreendedorismo desde os constrangimentos aos na criação de novos negócios às novas oportunidades para os mais dinâmicos capazes de reagir às alterações das circunstâncias. O panorama empresarial alterou drasticamente com a pandemia, diminuindo as viagens e trabalhavam mais a partir de casa.

O comércio tornou-se menos direto através das compras feitas online devido à pandemia, sendo que estas mudanças não se destinam a reverter para a era pré-pandemia.

Em termos globais, as economias tendem a abrir e levantar restrições de forma cuidadosa para evitar os piores efeitos da pandemia, sem esquecer as variantes que vão surgindo e obrigam a reposição de restrições temporariamente.

Começar um negócio é uma decisão pessoal que requer motivação e competência. Estes criam negócios com valores de contexto social promovendo uma mentalidade empreendedora ao encorajar ou desencorajar a criatividade ou investimentos de risco. Empreendedores operam em ecossistemas com recursos restritos como financiamentos e conhecimento especializado. A interação entre as características pessoais e o ambiente empreendedor influenciam a start-up na escolha do setor, inovação e ambições que afetam os resultados e novos negócios quanto ao emprego, valor acrescentado e desenvolvimento económico.

## 2.2. Estratégia Oceano Azul

“Para vencer no futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras.”

A estratégia do oceano azul é uma estratégia empresarial desenvolvida pelos dois autores do Insead Chan Kim e Renée Mauborgne e tem como objetivo a tarefa de criar e captar uma nova procura para evitar estar em confronto direto com uma forte concorrência (o oceano vermelho).

A estratégia tem como base que o confronto frontal nunca é a solução para o sucesso empresarial, tratando-se de um gasto de energia inútil e prejudicial. Uma vitória no momento de curto prazo nunca é a adesão a uma posição duradoura, de longo prazo.

Neste contexto, o oceano vermelho consiste no mercado onde a concorrência é intensa e as empresas tentam superar os seus rivais para conseguir obter o máximo de clientes. Ao contrário, o chamado Oceano Azul é constituído por setores empresariais que são virtualmente livres de concorrência e correspondem a mercados rentáveis, isto é, são os mercados por explorar onde, para lá chegarem, as empresas devem explorar espaços inexplorados do mercado, mergulhando em inovações e tornando a concorrência irrelevante.

Embora os setores altamente competitivos estejam um pouco esgotados e tenham fracas perspectivas de crescimento, **os setores ainda não explorados ou por conceptualizar um negócio são muito mais promissores.**

Esta estratégia pode também resumir-se em cinco pontos básicos (Laurent Dufour, 2020):

1. atividade nos mercados existentes;
2. luta com os concorrentes;
3. explorando a procura existente;
4. corrida para a melhor relação qualidade/preço;
5. visar ou preços baixos ou diferenciação.

#### Questões para Implementação:

1. Existe uma razão indiscutível para que os compradores queiram o seu produto?
2. O preço está adequado para o público que deseja alcançar?
3. É possível produzir o produto com um valor inovador, oferecer o preço estipulado e ainda ter uma boa margem de lucro?
4. Quais são os obstáculos para viabilizar o projeto, e o que é preciso para enfrentá-los?

A estratégia deve ser baseada em seis fronteiras a serem superadas, a fim de identificar o valor inovador:

1. Reconstruir barreiras de mercado;
2. Concentrar-se no panorama geral;
3. Ir além da procura existente;
1. 4. Formular a estratégia na sequência adequada;
2. 5. Superar os obstáculos organizacionais;
3. 6. Orientar a execução estratégica

*Tabela 1. Distinção entre Oceanos Vermelhos e Oceanos Azuis | Fonte: Elaboração própria; Adaptado de Archer (1995)*

Oceanos Vermelhos	Oceanos Azuis
Os mercados já são conhecidos	Os mercados são novos e intocados
Tem de vencer os seus concorrentes	Necessidade de se diferenciar da concorrência
Tem de ganhar quota de mercado	Necessidade de criar um novo mercado e satisfazer a procura
Confrontação sobre a relação qualidade/preço	Criação de valor, e, portanto, rentabilidade
Diferenciação que não cria valor	A diferenciação cria valor para todos os intervenientes (empresa e clientes)

A estratégia do oceano azul implica deixar a lógica do confronto com os concorrentes. O objetivo é criar um mercado sem qualquer concorrência. Isto implica, inicialmente, a criação de uma **nova procura**. De facto, sem procura, não existe um mercado. A criação de nova procura requer "inovação de valor", o que significa que a inovação proposta deve criar valor para o cliente.

A inovação não tem de ser tecnológica, pode ser uma inovação de um produto ou serviço existente. A estratégia é posta em prática em duas fases: o Canvas Estratégico e a grelha de 4 ações.

O Canvas Estratégico permite identificar o espaço estratégico dos concorrentes e detetar um novo espaço estratégico. Envolve: representar as ofertas de um setor, retomar os vários critérios de compra da sua oferta e dos clientes, fazer perguntas sobre estes diferentes critérios (exclusão, atenuação, reforço, criação) e questionar a oferta da empresa a fim de criar um novo espaço estratégico para ela.

A grelha de quatro ações permite trabalhar na diferenciação. Para cada critério, é necessário perguntar se devemos:

- **excluí-lo**, porque não cria qualquer valor na oferta (um critério aceite sem reflexão);
- **atenuá-lo**, pois não precisa de ser tão elevado;
- **reforçá-lo**, porque aumenta o valor da oferta e o nível atual é insuficiente;
- **criá-lo**, porque não existe, ou foi negligenciado, quando pode aumentar o valor do fornecimento.

Para que o mercado possa ser explorado de uma forma sustentável, devem também ser erguidas barreiras competitivas. Quanto mais difícil for a entrada no novo mercado, mais bem-sucedida será a empresa. Caso contrário, muitos novos concorrentes irão entrar. O oceano azul tornar-se-á então um oceano vermelho.

Vídeo: <https://youtu.be/qx4DjshvzCU>

### 2.3. Matriz Baseada em Valores

A Matriz baseada em valores surge da agregação dos termos missão, visão e valores. A missão consiste numa declaração escrita onde a empresa cita qual o motivo da sua existência, o seu propósito e, neste sentido, deve ser simples e flexível de modo que possa ser facilmente transmitida a todos aqueles que constituem e interagem com a organização.

Freire afirma que a mesma deve transmitir a ideia base do negócio e, simultaneamente, exibir os fundamentos da estratégia para o futuro. O autor afirma ainda que a missão deve responder a questões como por exemplo: “qual é o negócio da empresa e a razão de ser?”; “quem são os principais clientes/segmentos de clientes da empresa?”; “quais são os principais produtos/serviços da empresa?” e “Quais são os princípios básicos e valores da empresa?”.

A visão, por sua vez, deve demonstrar quais são os objetivos e metas que a empresa têm perspetivados para o futuro (Freire, 2008). Deve responder a perguntas como: onde a empresa quer chegar? O que a empresa quer ser? O que a empresa pretende construir? Assim, a visão deve refletir os objetivos da empresa, os valores e a estratégia uma vez que tudo o que todas as tomadas de decisão dentro de uma organização têm a mesma no seu fundamento.

Os valores formam o código de conduta da empresa, são os princípios éticos e morais que devem ser respeitados de modo a cumprir a missão e atingir a visam. Aquando da definição dos valores devem ser respondidas questões como: quais são às responsabilidades perante a sociedade? Como tratamos os clientes? Qual o comportamento padrão dos colaboradores?

Tabela 2. Matriz Baseada em Valores



	Individuo ↙ ↘ Empresa	Mente	Coração	Espírito
	<b>Missão (Porquê?)</b>	Proporcionar Satisfação	Realizar Aspiração	Praticar Compaixão
	<b>Visão (O que?)</b>	Capacidade de Lucro	Capacidade de Retorno	Capacidade de Sustentabilidade
	<b>Valores (Como?)</b>	Ser Melhor	Diferenciar-se	Fazer a Diferença

## 2.4. Lean Canvas

O *Lean Canvas* foi desenvolvido por Ash Maurya que, após descobrir o BMC decidiu fazer uma adaptação do mesmo focalizado para empreendedores e para o início da conceção de uma start-up. (“A metáfora que eu tinha em mente era a de um plano ou projeto tático fundamentado que guiou o empreendedor enquanto ele navegava desde a conceção até à construção de uma start-up de sucesso”) (Maurya, 2012).

Assim sendo, os blocos relacionamento com os clientes, parcerias chaves, atividades chaves e recursos chaves foram substituídos por vantagem, problema, solução e métricas, respetivamente.

Desta forma, o bloco “**Problema**” serve para identificar os principais problemas encontrados no mercado e que a start-up está disposta a resolver. Neste sentido é fundamental especificar esses problemas uma vez que a start-up foi criada para dar resposta aos mesmos, sendo uma forma de não desperdiçar tempo e recursos a desenvolver o produto errado. (Maurya, 2012)

Após reconhecer os problemas, é necessário enumerar as “**Soluções**” encontradas para os mesmos. Segundo Ash Maurya (2012), colocar este bloco com um tamanho reduzido foi uma estratégia intencional de restringir os empreendedores e de os alinhar ao conceito “Produto Mínimo Viável”, isto é, estimular a criação da versão mais simples e com baixo custo de um produto.

O bloco das “**Métricas Principais**” surgiu para definir as métricas que irão representar o sucesso do negócio. Tendo em conta que numa primeira fase torna-se difícil compreender qual a melhor métrica-chave é aconselhado focar-se em torno das métricas de valor e, posteriormente, mudar para os principais motores de crescimento.

Por último, o bloco da “**Vantagem Competitiva**” pretende destacar o que distingue o produto com os seus concorrentes, ou seja, qual o valor que apenas este produto é capaz de proporcionar aos seus clientes. Da mesma forma, segundo o criador do modelo, é esperado que num momento inicial este bloco não seja preenchido, contudo “esta caixa não tem a intenção de desencorajar, mas sim de incentivá-lo continuamente a trabalhar no sentido de encontrar/construir a sua vantagem competitiva” (Maurya, 2012).

Tabela 3. Lean Canvas

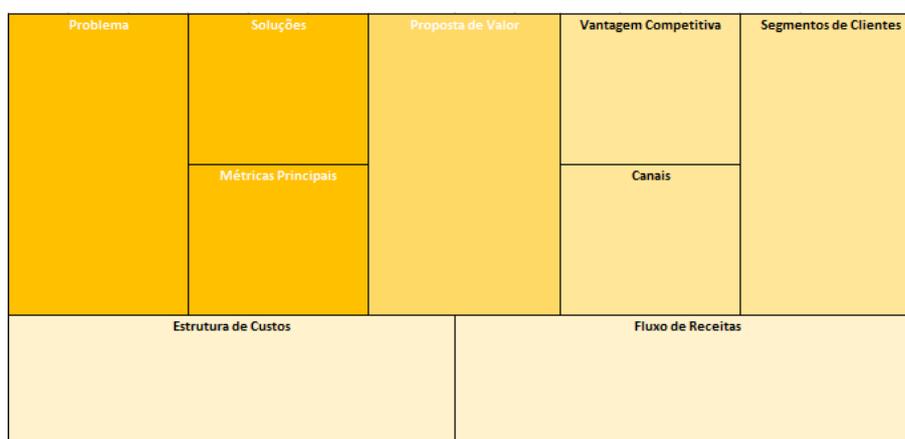


Figura 1: Lean Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Maurya, 2012)

## 3. Capítulo II - Análise do Contexto

### 3.1. Contexto Macroeconómico

#### Análise PESTEL

A análise de qualquer contexto organizacional pressupõe um estudo dos enquadramentos gerais em que se insere. Esta avaliação é de extrema importância pois proporciona uma melhor perceção do ambiente envolvente e por ter um impacto na definição da estratégia global de cada empresa. Como instrumento principal para esta análise é comum utilizar-se a análise PESTEL – onde estuda os vários fatores, entre eles: político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais.

Os fatores **Políticos** têm em conta ao nível de intervenção do governo na economia. É importante analisar estes fatores, uma vez que, as empresas precisam de estabilidade política para desenvolver a sua atividade. Além disso, os fatores políticos também incluem as políticas governamentais, corrupção, políticas de comércio exterior, políticas tributárias, restrições comerciais e legislação do trabalho e do ambiente. Deve-se ter em consideração o ambiente político uma vez que influencia as políticas e as decisões que afetam todas as outras categorias de ambiente.

Relativamente aos fatores **Económicos**, estes têm um impacto direto na rentabilidade da empresa e podem ser fatores microeconómicos (como os consumidores gerem o seu rendimento) e macroeconómicos (condições gerais da oferta na economia). Incluem o crescimento económico, a taxa de inflação, taxa de cambio, taxas de juros, taxas de desemprego e o rendimento disponível das famílias que afeta o poder de compra dos consumidores e altera o modelo de oferta.

Os fatores **Sociais** dizem respeito ao ambiente social em que empresa irá opera e é bastante importante no que concerne a mercados internacionais, uma vez que se trata das influências culturais e crenças do público-alvo. Ademais, inclui as tendências populacionais, taxa de crescimento populacional, distribuição etária, estilos de vida, barreiras culturais, entre outros.

Os fatores **Tecnológicos** são cruciais, visto serem relevantes tanto para a produção dos produtos/serviços como para a distribuição. Estes fatores auxiliam as empresas a explorar novas formas de comunicação e podem afetar as operações da indústria e do mercado. Refere-se a incentivos tecnológicos, nível de atividade de inovação, automação, pesquisa e desenvolvimento (I&D), mudanças tecnológicas, quantidade de conhecimento tecnológico que o mercado possui, entre outros.

Os fatores **Ambientais**, cada vez mais, são uma preocupação para a sociedade e as empresas tem de acompanhar e apoiar a causa para terem sucesso. Atualmente, os consumidores preferem comprar a empresas cujo produtos/serviços têm em conta o meio ambiente e a escassez de matérias-primas e metas impostas pelos governos incentiva a essa mudança. Estes fatores dizem respeito a aspetos ecológicos e ambientais (tempo, clima mudanças climáticas,...), práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

Por último, os fatores **Legais** são fundamentais pois cada país possui o seu conjunto de regras e regulamentos e, para uma empresa operar com sucesso num mercado, em primeiro lugar necessita de saber quais são as leis do país em questão. Estes fatores concentram-se em questões como a segurança dos produtos, os direitos do consumidor, as leis de igualdade de oportunidades, leis de discriminação, leis de direitos autorais, patentes, leis de saúde e segurança.

### 3.2. Contexto Microeconómico

#### Análise das 5 Forças de Porter

Segundo Michael Porter (1990, p. 52)

“Em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes.”

O Modelo das 5 Forças permite fazer a análise do grau de atratividade da indústria. Isto é, o executivo pode usar o modelo das cinco forças para avaliar em que medida cada uma das forças é importante na indústria e como influência a rentabilidade dessa indústria. O poder conjunto destas cinco forças determina o potencial de lucro da indústria, mas importa fazer uma avaliação cuidada e específica para cada indústria.

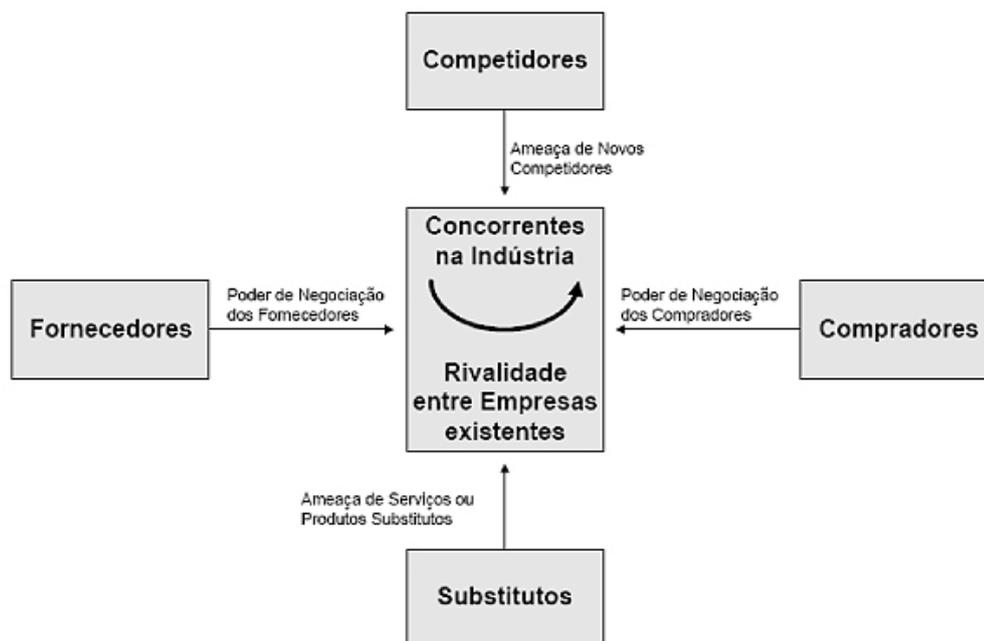


Figura 2. Modelo das 5 Forças de Porter | Fonte: Porter (1990)\

#### Fatores que afetam cada uma das 5 forças:

- **Rivalidade entre as empresas:** Crescimento do setor; Custos fixos/valor agregado; Capacidade excessiva intermitente; Diferenças entre produtos; Identidade de marca; Custos de trocar de fornecedor; Concentração o e equilíbrio; Diversificação de concorrentes; Contingências empresariais; Barreiras à saída.
- **Ameaça de novas entradas:** Economia de escala; Diferenças de exclusividade de propriedade; Identidade de marca; Custo da troca fornecedores; Exigências de capital; Acesso à distribuição; Vantagens de custo; Política governamental; Retaliação esperada.
- **Poder negocial dos fornecedores:** Diferenciação de entradas; Custos da troca de fornecedores e firmas do setor; Presença de entradas substitutas; Concentração de fornecedores; Custo relativo das compras; Impacto das entradas sobre o custo ou a diferenciação; Ameaça de integração futura relativa à ameaça de integração retroativa por empresas do setor.
- **Poder negocial dos clientes:** Concentração de compradores x concentração das empresas; Volume de compras; Custo da troca de fornecedores; Informação dos compradores; Habilidade para integração retroativa; Produtos substitutos; Preço/compra totais; Diferenças entre produtos; Identidade de marca; Impacto sobre qualidade e desempenho; Incentivos para tomadores de decisão.

- **Ameaça de produtos substitutos:** Preços relativos ao desempenho dos substitutos x concentração das empresas; Custos da troca de fornecedor; Propensão do cliente em substituir.

A ameaça de entrada de novos concorrentes ou potenciais entrantes, é afetada pelo custo em tempo e dinheiro despendido na entrada no setor de indústria. Quanto mais fácil for a entrada no mercado mais fraca é a posição competitiva da empresa.

O poder negocial dos clientes, traduz-se na capacidade que os clientes têm em baixar os preços, isto é, podem reduzir a rentabilidade de uma indústria ao exigir concessões nos preços (reclamando preços menores) ou aumentos de qualidade.

O poder negocial dos fornecedores, é impulsionado pelos fornecedores chave existentes em cada negócio, quanto mais uma empresa depender de um determinado fornecedor, mais poder lhe oferece e mais risco corre a organização.

A ameaça de produtos substitutos e complementares, traduz-se na capacidade de os clientes encontrarem um produto ou serviço similar. Se essa substituição for fácil, o poder das empresas é afetado. A rivalidade entre as empresas concorrentes, tem como base o número e a capacidade dos concorrentes, se existem muitos a oferecer a mesma proposta de valor aos clientes, a rivalidade vai ser elevada, porém, também a diversidade e grau de diferenciação também são fatores importantes.

### 3.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. A análise SWOT foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business School. Este instrumento é um quadro de referência que propicia uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente.

Consiste na identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) da organização. Os pontos fortes e fracos dizem respeito à análise interna e as oportunidades e ameaças à análise do ambiente externo onde está inserida.

Tabela 4: Análise SWOT

		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Segundo Carvalho e Filipe (2010), a interação deste ponto possibilita a identificação de estratégias de ação. Assim, pode observar-se quatro tipos de estratégias:

- **Estratégias ofensivas:** resultante da fusão entre os pontos fortes e as oportunidades identificadas no ambiente macro e micro. Estas estratégias são a união das áreas onde a empresa apresenta vantagem em relação aos seus concorrentes;
- **Estratégias adaptativas:** é a forma da empresa reduzir o impacto de um ponto fraco que possua internamente, aproveitando uma oportunidade do ambiente externo.
- **Estratégias reativas:** trata-se de evitar uma possível ameaça do exterior através da utilização de um ponto forte da organização;
- **Estratégias defensivas:** consiste em tomar medidas de prevenção, de modo que uns pontos fracos identificados em conjunto com uma ameaça do ambiente não comprometam a atividade e a sobrevivência da empresa.

Tabela 5. Análise SWOT

Empresas	Oportunidades		Ameaças	
	Macro	Micro	Macro	Micro
<b>Pontos Fortes</b>	Estratégias Ofensivas		Estratégias Reativas	
<b>Pontos Fracos</b>	Estratégias Adaptativas		Estratégias Defensivas	

A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível quer referente ao meio externo, quer ao meio interno. A função primordial desta ferramenta é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe. Esta análise permite: agrupar ambas as análises, tanto interna como externa; determinar os pontos chave da gestão da empresa; elaborar possibilidades estratégicas.

Tabela 6. Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
Macroeconómicas -PESTEL Microeconómicas – 5 Forças de Porter	Macroeconómicas -PESTEL Microeconómicas – 5 Forças de Porter
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estrutura Organização	Estrutura Organização

Fonte: Elaboração própria com base em Barroca (2012); Comissão Setorial para a Educação e Formação (2015); Teixeira (2018).

## 4. Tendências, Desafios e Oportunidades

Os níveis da atividade de empreendedorismo variam em género, idade e ensino. Na maior parte das economias, é mais comum que sejam os homens a criar negócios que as mulheres, mais provável que jovens criem negócio face à população mais velha e por fim mais provável que os licenciados criem negócio que não licenciados. Normalmente as diferenças são poucas e as exceções muitas, existem medidas que ajudam grupos minoritários que podem contribuir de forma significativa para a variedade da atividade empresarial, estimulando o processo de recuperação económica da pandemia. As diferenças em atividades empreendedoras dos grupos dentro da economia são normalmente mais pequenas que as diferenças entre economias (homens e mulheres, jovens e mais velhos, licenciados e não licenciados) sendo que a idade, género e ensino são relevantes sendo o contexto nacional o mais importante.

Os governos são uma peça importante no desenvolvimento e sustento nesse contexto nacional e essas medidas podem ter um impacto positivo a nível das atividades de empreendedorismo em todos os grupos desse campo.

Das 47 economias participantes no projeto GEM em 2021, o grupo etário dos jovens entre os 18 e os 35 anos é o dominante, sendo que as diferenças são mínimas para com o grupo dos mais velhos.

Para corrigir esta diferença, a existência de apoios ao grupo dos mais velhos seria ideal para manter estes em atividades produtivas na sociedade, sem esquecer o grupo dos jovens.

Encorajar a formação superior contribuiria para um aumento da criação de novos negócios mais eficiente, pois numa minoria das economias em 2021 pertencentes ao projeto GEM apresentam taxas de empreendedores sem formação superior maiores do que aqueles com formação superior.

<https://gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>

## 5. Estudo-Caso

### 5.1. Nazareth

**Enquadramento:** Vestir uma fotografia, é a proposta de moda da Nazareth Collection, para quem aprecia exclusividade. Uma cidade icónica ou perspectivas únicas da inspiração criativa ao tema de cada coleção são os padrões têxteis aplicados ao redor de cada peça, produzidas em número limitado em tecido natural e orgulhosamente em Portugal.



Figura 3. Logo Nazareth

As várias coleções da marca estão disponíveis em [www.nazareth.pt](http://www.nazareth.pt) | zoom on you

Principais inovações: IMPRESSÃO A 360º

**Estratégia Oceano Azul:** A maior inovação é ter uma fotografia a 360º impresso numa peça de roupa – a frente une com as costas e as mangas tem a continuação da fotografia na frente. É impressa 100º no molde, numa qualidade excelente.

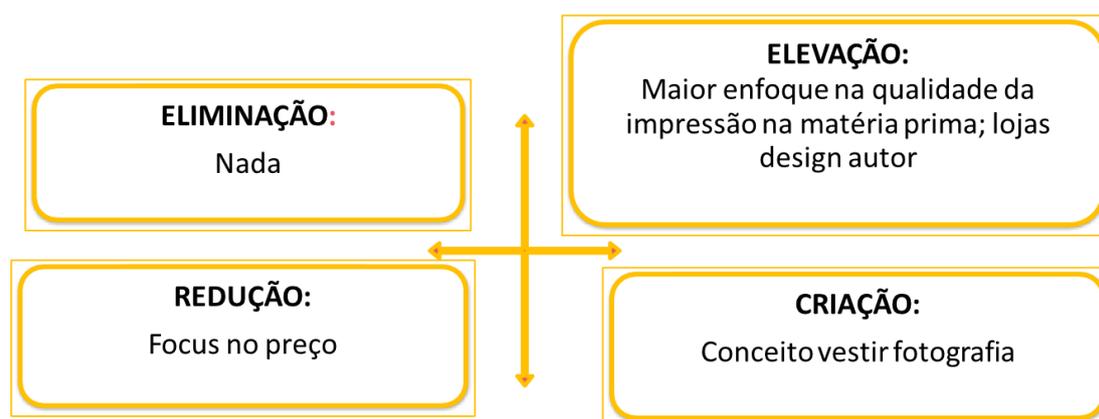


Figura 4: Estratégia Oceano Azul Nazareth

### Matriz Baseada em Valores

Tabela 7. Matriz Baseada em Valores

	Mente	Coração	Espírito
Missão	Vestir Fotografias		
Vestir uma fotografia			
Visão	Vestir Fotografias	Cultura e artísticas relevantes	Lugares únicos
Vestir fotografias cónicas de lugares únicos culturais e artisticamente relevantes			
Valores	Ética	Peças eco-friendly	Elegância
Peças eco-friendly, ética e elegância			

## Fatores Críticos de Sucesso

Tabela 8. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Chave de Sucesso – Diferenciação			
Fatores Chave de Compra	Fatores Competitivos		Fatores Críticos de Sucesso
Singularidade Originalidade Unicidade Autenticidade	<b>Pontos Fortes</b> A marca é a primeira com esta oferta de produto; Primeira marca onde se veste uma fotografia	<b>Pontos Fracos</b> Problema de impressão para pequenas quantidades Períodos de 6 a 7 semanas para repor peças na loja online	Design de qualidade Personalidade Elegância Ética Eco-friendly

- Estabilidade governamental** – Desde as últimas eleições legislativas (outubro de 2019), Portugal manteve o partido socialista no Governo, mas sem maioria absoluta. Contrariamente à anterior legislatura, deixou de haver acordo assinado com os dois principais partidos de esquerda (BE e PCP - Geringonça: sinónimo de compromisso ao nível de novas medidas a implementar), para haver apenas um acordo tácito entre estes 3 partidos, o que tem dificultado a adoção e implementação de novas medidas. Para além disso, Portugal vive em regime democrático semipresidencialista tendo o Professor Marcelo como Presidente da República, assumindo uma postura que incentiva o diálogo entre os partidos, no interesse da Nação e seus cidadãos.
- Política de Impostos** - Portugal apresenta uma forte carga fiscal sobre as empresas e os indivíduos. Destaquem-se:
  - IRC: Em 2021, face ao ano pandémico que afetou as empresas portuguesas, é anulado o agravamento das taxas de tributação autónoma para as cooperativas, micro, pequenas e médias empresas que habitualmente não tinham prejuízos e, para além disso, também estão dispensadas de realizar os pagamentos por conta (PwC, 2021).
  - IVA: assente em três escalões – 6%, 13% e 23%, o que impacta na prestação no preço de venda ao público de bens e serviços. De forma a combater as repercussões da pandemia COVID-19, foi criado o IVAaucher de forma a ajudar

o consumo nos setores de alojamento, cultura e restauração, visto que estes setores foram bastante afetados pela pandemia (CGD, 2021).

- IRS: mantém nº diminuto de escalões, o que continua a lesar um número considerável de famílias de classe média (e reduzindo a sua predisposição para compras). Em 2021, as taxas de retenção na fonte de IRS dos trabalhadores por conta de outrem e pensionistas serão mais reduzidas, em média, cerca de 2%, que serão aplicadas progressivamente. Ou seja, isto representa mais dinheiro disponível para os contribuintes no final do mês (CGD, 2021).
- **Regimes Comerciais e leis:** Portugal segue as normas da Comunidade Europeia (CE).
- **Política de bem-estar social:** O mercado português é consciente e exigente ao nível da adoção, por parte das empresas, de práticas que revelem uma boa política social. Paralelamente, o Estado português assume a responsabilidade pelos seus cidadãos (exemplos: subsídio de desemprego, serviço nacional de saúde, entre outros), exigindo, em contrapartida, por parte das empresas e dos cidadãos, fortes contribuições ao nível da segurança social.
- **Monopólios:** Em Portugal não são permitidos monopólios.
- **Leis do trabalho:** Estas não reúnem consenso, nem para empregadores nem para empregados por conta de outrem. No que se refere à saúde e a segurança no trabalho é obrigatório ter um plano fiscalizado pelo Estado. No que concerne à segurança do produto, é exigido às empresas que mantenham a segurança e qualidade nos seus produtos, sob a inspeção da ASAE.

**Fatores Económicos:** Relacionam-se com as forças que provêm da economia, e incluem variáveis como a taxa de crescimento do PIB, taxas de juros, desempenho do mercado de ações, investimento direto no estrangeiro, confiança do consumidor e taxas de inflação. Estas variáveis retratam o estado da economia e as perspetivas de negócios nessa economia.

- **Ciclos de negócio:** Portugal, tal como a maioria dos países ocidentais, apresenta um mercado maduro e competitivo (muitos *players*, empresas, marcas, produtos e serviços). Como tal ciclos de vida de produtos e negócios tendem a encontrar-se, devido a clientes com muita oferta por onde escolher, informados e exigentes. Esta situação exige das empresas nacionais e internacionais constantes investimentos em I&D, de forma a conseguirem diferenciação, inovação e personalização.
- **Tendências ao nível do PIB:** De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o PIB de Portugal sofreu em 2020 uma quebra de 7,6% (Carregueiro, 2021; INE, 2021a).

- **Taxa de inflação:** Portugal apresentou uma taxa de inflação de 0,5 em março de 2021, permanecendo-se inalterada face a fevereiro de 2020 (Lourenço, 2021).
- **Taxa de desemprego:** A taxa de desemprego em março de 2021 de acordo com o INE, situava-se em 6,5%. Para além disso, comparando o ano de pandemia da COVID-19 (de março de 2019 a fevereiro de 2020) com o ano que proveio (março 2020 a fevereiro de 2021) a população desempregada aumentou 6,7% (INE, 2021b).
- **Nível de rendimento disponível:** Destaca-se o esforço ao nível do aumento do salário mínimo nacional, atualmente com valor médio de 647, 50€ (665€ para a função pública e 630€ para as empresas privadas), mantém-se um elevado desfasamento face aos valores médios da Comunidade Europeia, o que impacta na predisposição para a compra (República Portuguesa, 2020a).

**Fatores Socioculturais:** Os fatores socioculturais referem-se aos aspetos geográficos, demográficos e à descrição psicográfica dos mercados e das tendências emergentes neles.

- **População:** maioritariamente envelhecida e concentrada nas grandes cidades junto ao litoral, o que se traduz numa desertificação do interior (Agência Lusa, 2020; Carregueiro, 2019).
- **Distribuição do rendimento:** não equitativa, existe, por exemplo, uma diferença salarial entre homens e mulheres.
- **Baixa natalidade.**
- **Níveis de educação:** a escolaridade mínima obrigatória é o 12º ano, porém, existe uma elevada taxa de abandono escolar.

**Fatores Tecnológicos:** Considerando que os fatores económicos e socioculturais têm um impacto significativo na empresa, é importante considerar o impacto dos fatores tecnológicos que tiveram uma grande influência sobre as empresas nas últimas duas décadas.

- **Investimento em I&D (Investigação e Desenvolvimento):** De uma forma geral, em termos de investigação e desenvolvimento seja por exigência legal ou por exigência do próprio consumidor, as empresas são obrigadas a investir verbas consideráveis ao nível da investigação e desenvolvimento de novos produtos. Sendo o mercado português um mercado competitivo e maduro, ou seja, um mercado repleto de marcas similares, *players* e produtos substitutos, o esforço tecnológico é elevado e consequentemente, as taxas de obsolescência são igualmente elevadas, isto é, os ciclos da vida do produto curtos, rapidamente equipamentos, programas, entre outros, deixam de ser

satisfatórios e capazes de dar resposta às necessidades quer da empresa quer do mercado. Além disso, os clientes também preferem as marcas que assim atuem.

Portugal atinge o seu máximo em 2019, fator histórico para o país, crescendo 8%, valor este correspondente a 1,41% do PIB nacional. Foi neste ano que Portugal afirmou a 14ª posição no ranking dos Estados-Membros (EM) que mais investem em I&D (ANI, 2020).

**Fatores Ambientais:** Os fatores ambientais têm um grande impacto sobre as empresas nos últimos anos, com cada vez mais empresas a tornarem-se socialmente responsáveis na maneira como lidam com as crescentes ameaças relacionadas ao meio ambiente.

Estas ameaças provieram da degradação do meio ambiente e da diminuição dos recursos naturais e ainda o aquecimento global. As principais variáveis/questões incluem a procura e o fornecimento de produtos "verdes", o aquecimento global e emissões de gases de efeito estufa, a eliminação de resíduos, o papel da reciclagem e dos aterros sanitários, e ainda as mudanças climáticas e a proteção do ambiente natural.

**Leis da Proteção do Ambiente:** Portugal rege-se pelas normas da Comunidade Europeia.

Relativamente ao consumo de energia, Portugal é um dos países com mais recursos alternativos, contudo o apoio que oferecem para os portugueses implementarem nas suas casas esses recursos são muito baixos, ficando aquém do investimento.

## Lean Canvas

Tabela 9. Lean Canvas

Problema	Solução	Proposta de Valor	Vantagem Competitiva	Segmento de Clientes
Design de moda diferenciador; Parcerias; Canais de distribuição (logística)	Design Moda; Gestão de Clientes e Comunicação; Gestão de Parceiros; Fornecedores; Logística; Distribuição	Exclusividade e Autenticidade Ecofriendly e Sustentabilidade Personalidade	Publicações Redes Sociais Newsletters Contacto Físico Feiras	Particular rendimento médio alto Turistas
	<b>Métricas Principais</b>		<b>Canais</b>	
	Volume Negócios; Rentab. Vendas; Notoriedade; Tx Cap/Ret. Clientes; Nível Sati/ Clientes; Novas soluções; Pla Cont cli, Pz Execução; Pz Entregas; Nº Colaborador; Nível Sat Col; Har/Soft		Lojas de Museu – Serralves, Casa da Música, CCB, Lojas de design de autor e loja online	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fluxos de Receitas</b>		
FSE + GGF		Vendas Soluções		

## 5.2. Diva Félix

### 1. Sumário Executivo (descrição do negócio)

A ideia de negócio passa pelo desenvolvimento de um produto original dirigido a recém-nascidos, bebés e crianças com funções de relaxamento, desenvolvimento cognitivo e sensorial. Este produto caracteriza-se pela junção de diferentes técnicas já existentes e comprovadas que melhoram a qualidade de vida do utilizador, sendo que se pretende através de um design único desenvolver um produto de valor acrescentado à sociedade numa fase importante do desenvolvimento da criança para que se tornem adultos com mais capacidades e estabilidade emocional. A diferenciação deste negócio dá-se pela combinação de diferentes áreas profissionais, como a Engenharia de Reabilitação e o Design e Desenvolvimento de Produto, assim como pela junção dos Métodos Snoezelen e Montessori, que estão em crescimento e cada vez mais procurados e aplicados no desenvolvimento infantil. Com esta junção, pretende-se desenvolver um conceito de produto inovador e diferenciador, a um preço mais acessível, recorrendo à estratégia do posicionamento de produto através da Estratégia Oceano Azul, de forma a desenvolver produtos inclusivos e que sirvam a crianças com e sem deficiência sem estigmas associados.



### 2. Mercado Potencial

Pais (70%), Terapeutas (10%), Jardins de infância e Creche (8%), Estabelecimentos com salas de espera de serviços infantis (2%)

#### Oportunidades fator macroeconómico:

<p>Produto unissexo;</p> <p>-Faixa etária dos 0 aos 5 anos;</p> <p>-32.382 crianças com deficiência em PT dos 5 aos 9 anos</p> <p>- Entre 93 a 150 milhões de crianças com deficiência mundialmente</p>	<p>Distribuição de crianças com deficiência em Portugal: Região Norte (34%), seguida do Centro (26%), da Área Metropolitana de Lisboa (24%), Alentejo (8%), Algarve (4%) e Regiões Autónomas dos Açores (2%) e da Madeira (2%)</p> <p>-240.231 Alunos matriculados no ensino pré-escolar</p> <p>-428.012 crianças dos 0 aos 4 (PT)</p>
---	--

### 3. O Problema a resolver

Divulgação e democratização da estimulação Snoezelen fora do contexto de terapia institucional e de sala restrita. Trata-se de um mercado pouco explorado e com uma oferta de produtos limitada de custos elevados. Apresenta a necessidade de novas respostas ao conceito Snoezelen que é ainda pouco conhecido e, portanto, um mercado em crescimento.

#### 4. A Solução

- Produto de estimulação sensorial, cognitiva e de relaxamento em crianças dos 0 aos 6 anos para ambientes indoor.
- Equipamento multifuncional para crianças com e sem deficiência - fator inclusão.
- Produto com um design moderno e adequado à era em que vivemos.
- Equipamento versátil e que se adapta a diferentes espaços e comunidades – famílias, creches e/ou espaços de terapia.
- Junção de Snoezelen e Montessori – terapia e desenvolvimento das capacidades individuais

#### 5. Indicadores e Métricas de Avaliação

Perspetivas	Indicad.	Metas
<b>Financeira</b>	Nº vendas VolNeg estimado	NºVnd>1000/ano VN2021»200.000
	Rent Vendas (Lucro>Custos)	RentVnd»20% Lucro > 35%
	%Vol.neg.Int Nº vendas internacionais	%VNInt»60.000 NºVndInt>50/ano
<b>Cientes</b>	%Novos Clientes Número	%NovCli»30% >50/ano
	Taxa Ret Cli%	TxRetCli>75%/ano
	Nivel Satisfação Avaliação do produto (Escala 1 a 5) Avaliação do serviço (Escala 1 a 5)	NivSat» 4.5 / 5  NivSat» 4.5/5
<b>Processos Internos</b>	Desenvolvimento de novos produtos (nº)	>1uni/ano
	Stock Envio ao cliente	>100 uni Max. 3 dias úteis
	Aumento de vendas	Vendas >25uni/campanha
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	NivAvalFor/PS (Preço, Qualidade, Relação,interpessoal)	NAVF-PS»4/5 Nº Max. 5 fornecedores/PS
	Nº formação	Min. 2/ano
	Contratação de serviços especializados	2 contratações trimestre
	Novos recursos	Min 2 atualizações anuais

#### 6. Relevância do empreendedorismo na criação de novos negócios

Sendo o empreendedorismo o motor da mudança e da implementação de novos negócios, seja através de novas empresas, de novos produtos ou serviços, considero que é um processo crucial

de inovação, sendo a roda motriz para a evolução, não só do incremento financeiro, mas igualmente da qualidade de vida da sociedade.

Normalmente associado a inovações e riscos, o empreendedorismo, promove a criatividade e a o desenvolvimento de soluções inovadoras que dão resposta, por um lado a problemas ainda por resolver e por outro lado a “problemas” que ainda não sabíamos que tínhamos, de tão fechados e limitados, que muitas vezes ficamos nas soluções atualmente disponíveis. E para mim, é aqui que entra a magia do empreendedorismo!

## 6. Ferramentas

### Diferenciação – Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso não são específicos de uma empresa, mas sim, de todas as empresas com a mesma atividade. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso tornou-se fulcral para o processo de planeamento estratégico porque serão eles a determinar o nível de cumprimento dos objetivos traçados pela organização. Quando as organizações apresentam um FCS como um dos seus pontos fortes, este é denominado como uma vantagem competitiva.

A definição pela qual nos guiamos na elaboração do modelo das 5 Quinas foi a definição de Rockart e Bullen (1981) que afirmam que os fatores críticos de sucesso são um número limitado de áreas nas quais a obtenção de um resultado satisfatório assegurará um desempenho competitivo relevante, áreas chave onde a atividade deve correr bem de modo que sejam alcançados os objetivos da gestão.

### Estratégia Oceano Azul

*Tabela 10. Estratégia Oceano Azul*

Oceano Vermelho	Oceano Azul

### Análise PESTAL

Tabela 11. Análise PESTAL

Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais	Fatores Ambientais	Fatores Legais

## Análise SWOT

Tabela 12. Análise SWOT

		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Ameaças		
	Oportunidades		

## Lean Canvas

Tabela 13. Lean Canvas

Problema	Solução	Proposta de Valor	Vantagem Competitiva	Segmento de Clientes
	<b>Métricas Principais</b>		<b>Canais</b>	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fluxos de Receitas</b>		

## Matriz Baseada em Valores

Tabela 14. Matriz Baseada em Valores

	Mente	Coração	Espírito
Missão (Porquê?)			
Visão (O quê?)			
Valores (Como?)			

## 7. Lições aprendidas

Tabela 15. Lições Aprendidas

Lições Aprendidas	
Boas Práticas	Modo de Proceder
Estratégia Oceano Azul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ao adotar a Estratégia Oceano Azul que explora a inovação de um produto ou serviço para que este integre um mercado ainda inexistente e tornar a concorrência irrelevante;</li> </ul>
Análise PESTEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através da análise PESTEL é possível analisar o meio em que a empresa se insere e para uma melhor perceção da estratégia global de cada empresa, face ao estudo dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais;</li> </ul>
5 Forças de Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este modelo facilita o estudo da atratividade da indústria, possibilita a apreciação da importância de cada uma das forças e sua influência na rentabilidade da indústria e ainda estabelece o potencial de lucro da indústria;</li> </ul>
Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta ferramenta desempenha um papel de quadro que auxilia a orientação para a procura de soluções sendo esta de fácil compreensão e utilização, organizada na análise interna e externa com dois componentes cada como forças e fraquezas, oportunidades e ameaças respetivamente;</li> </ul>
Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através do uso da ferramenta Lean Canvas, a criação de uma startup torna-se um risco menor pois dá ênfase às hipóteses que precisam de ser validadas no início das mesmas;</li> </ul>
Matriz Baseada em Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta ferramenta tem como base o Business Model Canvas focado na criação de startups para os empreendedores com os campos “problema”, “solução”, “proposta única de valor”, “vantagem injusta”, “segmentos de clientes”, “métricas-chave”, “canais”, “estrutura de custos” e “fontes de receitas”.</li> </ul>

## Conclusão

Num mercado cada vez mais competitivo e em constantes mudanças, onde as tecnologias são uma realidade, surge a necessidade de as pessoas se tornarem empreendedoras e criarem a sua própria empresa.

No entanto, estamos numa época em que o mercado está mais saturado e globalizado. Para o sucesso das empresas é necessário criar um produto/serviço suficientemente inovador, sempre em consideração a rentabilização dos recursos e/ou serviços da melhor forma possível, criando uma marca única para a diferenciação em relação aos concorrentes e conseguir atingir o mercado alvo, isto é conhecer onde está a maior procura, a maior oferta, atraindo e satisfazendo os clientes, onde é que o mercado atua, conhecer a concorrência e estar preparado para uma boa adequação às céleres mudanças.

Assim abordamos dois casos de sucesso, um que consiste num negócio de têxtil em que a principal inovação é a utilização da impressão 360º, com uma relevância acrescida na matéria-prima e qualidade na própria impressão, sobressaindo a cultura artística, lugares em peças de roupa únicas, premiando o design de qualidade, a personalidade, a elegância, a ética, e o conceito eco-friendly. Assim, a marca Nazareth, aposta na Exclusividade e Autenticidade Ecofriendly e Sustentabilidade Personalidade.

Um outro em que passa pelo desenvolvimento de um produto original dirigido a recém-nascidos, bebés e crianças com funções de relaxamento, desenvolvimento cognitivo e sensorial. A diferenciação deste negócio dá-se pela combinação de diferentes áreas profissionais, como a Engenharia de Reabilitação e o Design e Desenvolvimento de Produto, assim como pela junção dos Métodos Snoezelen e Montessori, aplicados ao desenvolvimento infantil. Apresenta a necessidade de novas respostas ao conceito Snoezelen que é ainda pouco conhecido e, portanto, um mercado em crescimento.

Assim, é importante conseguir a harmonia perfeita na construção e no desenvolvimento da empresa, sendo crucial adotar estratégias de negócio adequadas à conjuntura económica, social e ambiental que vivemos atualmente, para que além de conseguir atingir os objetivos previamente delineados, as empresas devem conseguir envolver as pessoas do meio e terem uma responsabilidade ambiental acrescida de forma a não desperdiçar os recursos endógenos nos processos produtivos.

## Bibliografia

Bullen, C., & Rockart, J. (1981). *A primer on critical success factors*. Sloan School Management, Massachusetts Institute of Technology.

Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). *Manual de Estratégia: Conveitos, Práticas e Roteiros*. Lisboa: Silabo Edições.

Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal, 12.ª Ed.* . Lisboa: Verbo.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company.

Maurya, A. (27 de Fevereiro de 2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?

Munro, M., & Wheeler, B. (1980). Planning, Critical Success Factors and Management's. *MIS Quarterly*.

Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Tegra Incorporadora. (2017). Obtido de Como funciona um programa de aceleração de negócios?: <https://medium.com/@tegrainc/como-funciona-um-programa-de-acelera%C3%A7%C3%A3o-de-neg%C3%B3cios-77cb1e9c25c2>

## Ficha Técnica

### **Título**

Manual de Capacitação - Workshop 1: Empreendedorismo e Criação de Empresas

### **Autores**

Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

### **Contexto**

Projeto I9Factory

### **Ano de publicação**

2022