

GUIA DO EMPREENDEDOR

Orientações, passo a passo, para que inicie o teste da sua ideia de negócio



Cofinanciado por:







O DESAFIOS 5.0 é um projeto promovido pela AEP e cofinanciado pelo COMPETE2020 através do Portugal2020 e do Fundo Social Europeu. Este é um projeto que promove o espírito empresarial do Norte e Centro do país através de ações integradas que informame capacitam jovens empreendedores, orientando-os num quadro de inovação do ecossistema empreendedor e de resposta a desafios económicos e societais. O DESAFIOS 5.0 propõe a criação de condições que facilitam, apoiam e incrementam a materialização das ideias de negócio e minimizam as dificuldades apresentadas por empreendedores, contribuindo para um ambiente mobilizador e propício ao empreendedorismo qualificado e criativo que se traduza em iniciativas empresariais que promovem soluções inovadoras aos desafios sociais e societais, com impacto significativo na melhoria do bem-estar social e no crescimento inteligente, inclusivo e sustentável.

Cofinanciado por:









GUIA DO EMPREENDEDOR

LEVEL UP



TÍTULO
DESAFIOS 5.0 / GUIA DO EMPREENDEDOR / LEVEL UP

EDITOR AEP - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL

ANO DE EDIÇÃO **2022**

O DESAFIOS 5.0 É UM PROJETO PROMOVIDO PELA AEP E COFINANCIADO PELO COMPETE2020 ATRAVÉS DO PORTUGAL2020 E DO FUNDO SOCIAL EUROPEU.



EDIFÍCIO DE SERVIÇOS Av. Dr. António Macedo, 196 4450-617 Leça da Palmeira

tel: (+351) 229 981 500 email: aep@aeportugal.pt site: www.aeportugal.pt SEDE - FUNDAÇÃO AEP Av. da Boavista, 2671 4100-135 Porto

tel: (+351) 226 158 500 email: fundacaoaep@fundacaoaep.pt site: www.fundacaoaep.pt

ÍNDICE

01	Introdução	06
0 2	Quem é o empreendedor? Perfil e motivações para empreender	08
03	Fontes para gerar novas ideias 3.1. Brainstorming 3.2. Diagrama de afinidades 3.3. Benchmarking	
04	O caminho para iniciar um negócio 4.1. Identificar a oportunidade de negócio centrada na resolução de problemas 4.2. Identificar os segmentos de clientes 4.3. Identificar os concorrentes 4.4. Definir a proposta de valor 4.5. Definir uma SWOT estratégica para a proposta de valor 4.6. Visualizar o modelo de negócio	18 19 21 22 23
05	Próximos passos	28
	Bibliografia	30

Ø1 INTRODUÇÃO

Caro empreendedor,

Este guia pretende fornecer as orientações passo a passo para que possa iniciar o teste da sua ideia de negócio, tomando em consideração um conjunto importante de variáveis na decisão, ao mesmo tempo que ajuda na estruturação do plano de negócios inicial.

O guia apresenta metodologias eficazes e testadas, mas simples de implementar, as quais podem servir para um empreendedor experiente, bem como para alguém que esteja a pensar criar um negócio pela primeira vez. Verá que ao percorrer o guia ganhará um conhecimento mais profundo sobre o negócio que pretende criar e estará em melhor posição de desafiar as suas próprias ideias acerca do mesmo.

O guia introduz três metodologias que podem ser utilizadas para apoiar a geração de ideias, estimulando um trabalho em equipa e que pode inclusivamente envolver entidades externas e mesmo potenciais clientes. As três técnicas sugeridas são o brainstorming, diagrama de afinidades e benchmarking. De seguida, o guia aprofunda uma análise critica sobre como a ideia de negócio vai solucionar um problema de mercado – e porventura constituir uma oportunidade que vale a pena explorar. Para tal, aborda conceitos relevantes como segmentação do mercado, concorrência e proposta de valor. Por último o guia introduz o Business Model Canvas, uma metodologia útil para visualizar e refletir sobre as diversas componentes que deve ter em conta na conceptualização da atividade da empresa.

Consideramos que este guia será de valor acrescentado e desafiamos todos os empreendedores a usarem os conceitos e metodologias nele incluídos para testar as suas ideias, apreender e desenhar negócios com melhor potencial de crescimento e sustentabilidade futura.



S

er empreendedor não é uma tarefa fácil nem é para todos, pois implica correr riscos e tomar decisões em contextos de incerteza. O empreendedor é, por definição, alguém que assume riscos, sejam eles no contexto de criação de um novo negócio, desenvolvimento de um negócio

existente, ou desenvolvendo um projeto que não tendo necessariamente um cariz comercial envolve ainda incertezas.

Um empreendedor é um visionário que identifica oportunidades onde outros percecionam barreiras ou dificuldades, que criam e aproveitam as incertezas como oportunidades de criar e inovar.

Podemos identificar um empreendedor em função das características que são mais frequentes:

- Autoconfiança: o empreendedor possui atitudes firmes e determinadas para atingir os seus objetivos;
- Motivação: mesmo diante de um possível fracasso, o empreendedor não desanima, auto motiva-se e está sempre pronto para aprender com as suas falhas e recomeçar;
- Criatividade: o empreendedor tem capacidade de encontrar novos caminhos e soluções;
- Iniciativa: o empreendedor prefere iniciar, concretizar e materializar as suas ideias num negócio;
- Resiliência: um empreendedor é incansável nas suas ações e foco para atingir os seus objetivos.

Após analisarmos algumas características do empreendedor, podemos definir o perfil do empreendedor como sendo o de uma pessoa que está disposta a assumir riscos, é persistente e luta para alcançar o seu objetivo. Essa paixão natural do empreendedor faz toda a diferença: possíveis erros e fracassos são oportunidades de aprendizagem e, por serem pessoas diferenciadas, não pretendem ser apenas mais um, mas sim procuram sempre algo mais.

Para ser um empreendedor não basta ter uma ideia e querer. É preciso saber fazer e executar a ideia e colocá-la em prática, gerindo os riscos e adversidades e assumindo as boas e más consequências das decisões tomadas e corrigilas. Muitos empreendedores não chegam verdadeiramente a sê-lo pois nunca passam da ideia para a implementação, porque não conseguem obter o apoio necessário, assim como demonstram insuficiências de conhecimentos e capacidades e/ou até de motivação.

Acreditamos que ao iniciar a leitura deste guia já venceu a primeira fase do processo, ou seja, a atitude e motivação para empreender. Pode, contudo, entender que não tem ainda todo o conhecimento e informação que desejaria para poder decidir sobre o desenvolvimento de uma ideia e em torno da qual implementará um modelo de negócio.

Este guia trata precisamente de apoiar essa tarefa, através de técnicas comprovadas que ajudam a refletir, tomar decisões e, eventualmente, alterar a sua ideia inicial e ajustá-la às suas competências, bem como à realidade e características do mercado que pretende abordar. Nesse sentido e a título preliminar desafiamos que confronte as suas próprias motivações e ambicões sobre uma carreira empreendedora, como forma de apoiar na tomada de decisão sobre os próximos passos. Assim sendo, pedimos que reflita tendo por base as afirmações e questões seguintes e o que estas significam para si. Note que não existe certo ou errado, mas será confrontado com atributos que são vitais para poder avançar com segurança e acreditar no passo seguinte, rumo a uma carreira empresarial.

- Um dos meus objetivos profissionais é tornar-me um empreendedor Ser um empreendedor implica mais vantagens do que desvantagens para mim A autonomia em começar o meu próprio negócio atrai-me A recompensa financeira de comecar o meu próprio negócio atrai-me Se eu começar o meu próprio negócio, os meus pais irão apoiar-me Se eu começar o meu próprio negócio, os meus amigos irão apoiar-me Se eu começar o meu próprio negócio, as opiniões dos outros são importantes para mim Eu consigo tolerar mudanças inesperadas no contexto do negócio Eu consigo reagir rapidamente para tirar vantagem das oportunidades de negócio Eu consigo originar novas ideias de negócio e produtos Eu consigo criar produtos que satisfazem as necessidades dos clientes Eu tenho os conhecimentos e capacidades requeridas para ter sucesso como empreendedor
- Eu consigo desenvolver um plano e apresentação a potenciais investidores e/ou parceiros
- Considerando que eu mobilizei uma equipa para lançar um negócio, eu acredito que os elementos da equipa têm o conhecimento e capacidades necessárias para ter sucesso
- Eu identifiquei boas oportunidades para iniciar um negócio
- Eu irei identificar uma boa oportunidade para criar um negócio no futuro
- Se eu identificar uma boa oportunidade para começar um negócio no futuro, tenho a intenção de agir e agarrar essa oportunidade



03

FONTES PARA GERAR NOVAS IDEIAS

Vamos agora focar a atenção na geração e desenvolvimento da ideia de negócio, uma etapa essencial no seu percurso empreendedor. Não existem ideias certas ou erradas, mas existem ideias que podem ter um maior sucesso do que outras.

Contudo, para perceber se uma ideia será ou não bem-sucedida é importante, por um lado, que a mesma enderece uma oportunidade, problema ou falha de mercado e que naturalmente o mercado tenha uma dimensão relevante para tornar o projeto viável, económica e financeiramente. Sobre estes últimos aspetos iremos debruçarnos nas secções seguintes deste guia. Contudo e para já queremos introduzir três metodologias para apoiar a geração e desenvolvimento de uma ideia de negócio.

As três técnicas que apresentamos: brainstorming, diagrama de afinidades e benchmarking, podem ser postas em prática individualmente ou em grupo. Caso possa escolher, testar a ideia em grupo será mais eficaz, pois pode imediatamente beneficiar da contribuição, visão e experiência dos membros dos grupos, independentemente de se tratarem ou não da equipa que mobilizou para desenvolver o seu negócio.

3.1

BRAINSTORMING

O brainstorming trata-se de um método ideal para gerar um número elevado de ideias criativas num período de tempo reduzido.

Quando usar?

Deve ser usado quando existe um conjunto vasto de opções para serem consideradas. Pode também ser usado quando sejam necessárias ideias criativas e originais. Será também útil quando seja desejável envolver elementos de um grupo no processo.

Materiais necessários

- Marcadores;
- Post-it;
- Folha em branco;
- Quadro ou parede.

Processo

 Regras — não haver críticas, nada deve ser considerado como inapropriado ou inválido,

- não rejeitar ou reprovar ideias todas devem ser consideradas.
- Reveja o tema, tópico, problema, oportunidade de mercado ou tema a ser discutido. Normalmente deve ser fraseado como uma questão do tipo "porquê", "como", "para quê" ou "o quê".
- Confirme que todos os presentes percebem o tema do brainstorming.
- Permita a todos alguns minutos de silêncio para que reflitam sobre o tema e convide os participantes a, de forma organizada, comunicarem as suas ideias.
- Tome nota de todas as ideias e coloque-as de forma aleatória no espaço designado para que todos as possam ver.
- Repita o processo até que não sejam produzidas novas ideias, quantas mais ideias melhor para começar.
- Não tenha receio de construir uma ideia com base nas ideias de outros, o processo não é individual, mas sim coletivo e, portanto, beneficia dos contributos de todos para a geração de novas ideias.
- Numa fase seguinte iremos focar no agrupamento e redução das ideias.

LEUEL UP Guia do empreendedor



3.2 DIAGRAMA DE AFINIDADES

O diagrama de afinidades (também designado por mapa de afinidades, análise temática ou mapa mental) organiza um conjunto vasto de ideias ou elementos em termos das relações naturais que têm entre si. Deve ser usado para gerar, organizar e consolidar informação relativa a um produto, processo, assunto ou tema complexo - ou um problema.

Trata-se de um output estruturado de uma sessão de brainstorming. Depois de gerar as ideias, estas devem ser agrupadas de acordo com a sua afinidade ou similaridade.

Quando usar?

- Quando está confrontado com muitos factos ou ideias que aparentam ser caóticos e difíceis de entender;
- Quando os aspetos a serem abordados são vastos e complexos para serem abordados com facilidade;
- Quando precisa de reunir o consenso de um grupo para endereçar o problema ou assunto em questão;
- Para ajudar a criar ou desenvolver relações ou temas entre ideias;
- Quando pretende reduzir os dados e atributos disponíveis por forma a poderem ser trabalhados.

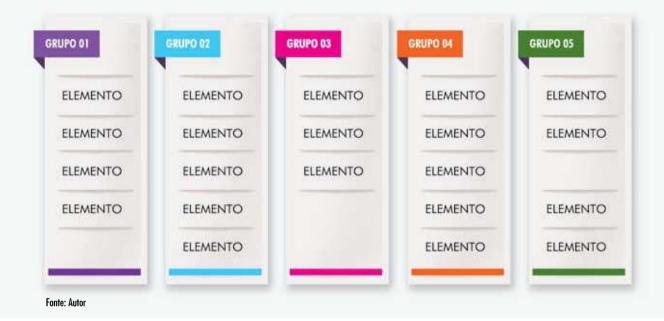
Materiais necessários

- Marcadores;
- Post-it;
- Folha em branco;
- Quadro ou parede.

Processo

- Escrever cada ideia (ou elemento) num post-it individual. Cada ideia deve ter entre duas a cinco palavras.
- Colar os post-it na superfície de forma aleatória, visíveis por todos os participantes.
- Identifique os elementos que parecem estar de alguma forma relacionadas e coloque-os lado a lado. agrupando os post-it conforme necessário.
- Comece por identificar relações entre os elementos individuais e reorganize-as em grupos até que todas as ideais estejam agrupadas.
- Se um elemento parecer isolado, pode mantê-lo isolado. Por outro lado, se um elemento parece pertencer a dois grupos, adicione um novo postit com esse mesmo elemento a outro grupo.
- Nesta fase do processo caso esteja a trabalhar em grupo evite falar, pois o foco será na identificação e agrupamento dos elementos.
- Após completar o passo anterior, pode iniciar uma discussão com a equipa presente. Desta discussão deverá tentar agora definir categorias ou nomes para os diferentes grupos.
- Pode reagrupar os elementos conforme entenda necessário.
- Quando os elementos estiverem finalmente arrumados de forma consensual, defina o nome da categoria para cada grupo de elementos.
- No passo seguinte irá combinar os diferentes grupos em supergrupos, ou seja, grupos mais agregados. O número de grupos agregados não deve ser pré-determinado. Contudo, um bom resultado será obter entre 3 e 10 grupos, que estejam todos, direta ou indiretamente, relacionados com uma ideia principal (tema inicial do brainstorming).

FIGURA 01 Diagrama de afinidades



6.3 BENCHMARKING

Um método complementar dos anteriores e que pode ser útil para afinar a sua ideia de negócio, denomina-se de benchmarking. Originalmente o benchmarking foi desenvolvido como um processo estruturado de comparar as práticas de uma organização com as práticas similares de outras organizações, para identificar quais podem ser incorporadas nos seus próprios processos.

Quando usar?

Na prática, o benchmarking de uma ideia de negócio com concorrentes existentes pode ajudar a identificar os aspetos da ideia que sejam diferenciadores e podem valer a pena prosseguir e desenvolver, ao mesmo tempo que salienta aqueles que não sejam tão diferenciadores e que já estão a ser utilizados por outros, e que poderão não valer a pena prosseguir ou replicar.

Desta forma, a ideia fica calibrada para tomar o melhor partido das oportunidades inexploradas em termos de produtos ou processos, ou na medida em que pode ser mais útil para endereçar os problemas identificados.

O benchmarking pode ter vários formatos conforme os objetivos específicos, dos quais destacamos os seguintes;

Benchmarking técnico - destina-se a comparar as características de produtos ou serviços com aqueles dos concorrentes. Por exemplo, numa escala de um a quatro (quatro melhor), como considera as propriedades dos produtos ou serviços da sua organização face aos concorrentes.



Benchmarking competitivo – compara se uma organização, produtos ou serviços, estão melhor ou pior do que os concorrentes, em aspetos críticos. Por exemplo, na mesma escala de um a quatro, como pensa que os clientes irão valorizar os seus produtos ou serviços comparativamente aos dos concorrentes.

Materiais necessários

- Marcadores;
- Post-it;
- Folha em branco;
- Quadro ou parede.

Processo

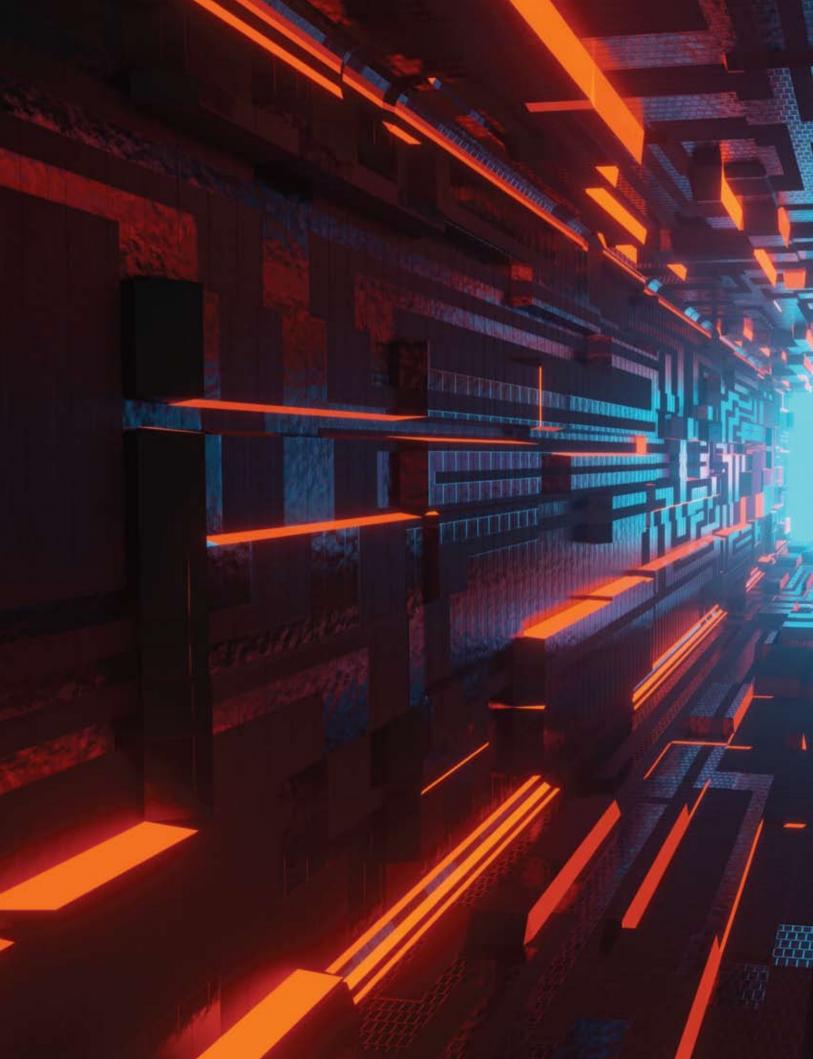
- Definir o foco do benchmarking.
- Recolher informação utilizando todas as formas possíveis (e legais) por forma a ter uma ideia o mais completa possível, utilizando dados quantitativos e qualitativos, informa-

- ção secundária ou primária através de entrevistas ou questionários.
- Analise os dados e determine as características dos seus produtos ou serviços e aquelas dos concorrentes.
- Qualifique a diferença (ou gap) entre a sua organização, produtos ou serviços e os concorrentes.
- Procure identificar a razão pela qual as diferenças existem e defina métricas para os reduzir ou eliminar. Por outro lado, identificar as diferenças pode permitir identificar fatores que diferenciem a sua organização, produtos ou serviços dos concorrentes de forma positiva, o que potencialmente poderá levar a que se tornem mais atrativos para os clientes.

Agora que concluímos a apresentação de algumas técnicas para apoiar na criação e desenvolvimento de ideias de negócio, vamos tratar de polir a ideia que ainda se encontra na forma de um diamante em bruto, para um diamante mais bem polido, fino e tendencialmente mais valioso.

TABELA 01 Exemplo de um benchmarking técnico para um negócio digital

TÓPICOS	A SUA EMPRESA, PRODUTO OU SERVIÇO	CONCORRENTE 01	CONCORRENTE 02	CONCORRENTE 03
Presente em social media	Facebook Instagram Twiter LinkedIn	Facebook Instagram Pinterest	Facebook Pinterest Tik Tok	LinkedIn Twiter
Meios de pagamento disponíveis	Visa Maestro PayPal Stripe	Visa Maestro Amazon Pay	Visa Maestro PayPal Amazon Pay Google pay	Apple Pay Cartões pré-pagos eBay PayPal
Website	Otimizado mobile	Sem otimização	Otimizado mobile	Otimizado mobile Website acessível
Serviço de apoio ao cliente	Humano Bot FAQ	Bot FAQ	Bot FAQ Email	Bot Email FAQ Utilizadores





4.1

IDENTIFICAR A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO CENTRADA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Com frequência, muitos empreendedores iniciam um negócio porque consideram que a sua ideia terá aceitação no mercado, sem antes verificarem se existe efetivamente apetência por parte do mercado para consumir um dado produto ou serviço. Isto é, do ponto de vista de negócio pouco interessa uma ideia que não venha resolver uma falha no mercado – no entanto, se assim for, há uma oportunidade de negócio que deve ser explorada. Assim sendo, é importante que antes de se iniciar qualquer negócio, se verifique a oportunidade do mesmo, no sentido de aferir que problema ou problemas a ideia permite resolver.

O foco inicial deve, portanto, ser no problema que a ideia de negócio permite resolver e não na ideia em si. Provavelmente já pensou sobre muitas falhas de mercado que poderia resolver com a sua ideia. Sendo esse o caso, será agora a oportunidade de começar a trabalhar no respetivo desenvolvimento para viabilizar um negócio com maior potencial de ser bemsucedido.

Esta é a primeira tarefa a ser trabalhada desde já. A sua ideia de negócio pode contribuir para abordar uma ou até mais falhas no mercado e é por isso bom começar a identificar quais. Uma lista de 5 (máximo) será um bom começo. Comece com as diretrizes abaixo para identificar quais as falhas que a sua ideia irá contribuir para suprir.

- Há necessidade do mercado em relação à sua ideia?
- Descreva os principais benefícios da sua ideia para o mercado – o que a ideia vem solucionar - incluindo utilidade, ganhos sociais e emoções positivas que sejam despertadas pelo consumo.
- O mercado conhece os benefícios potenciais da sua ideia?

FIGURA 02 Ideias de negócio centradas na resolução de problemas



4.2

IDENTIFICAR OS SEGMENTOS DE CLIENTES

Agora vamos tentar conhecer em maior detalhe quem serão os clientes que efetivamente poderão ter interesse em adquirir o produto ou serviço que irá vender e, assim, pagar por ele. Para começar, é importante identificar se vai atingir um cliente individual ou um cliente empresarial. Isso faz uma grande diferença. Se o alvo for uma empresa, o seu negócio enquadra-se no business-to-business (B2B), situação em que uma empresa faz uma transação comercial com outra. Por outro lado, o business-to-consumer (B2C) ocorre quando o alvo é um consumidor individual (um indivíduo).

A identificação do cliente alvo pressupõe a segmentação do mercado, ou seja, a divisão do mercado em grupos de clientes homogéneos com características idênticas. Os segmentos de mercado em B2C são frequentemente identificados pelas características dos indivíduos como demografia (sexo, idade, rendimentos, educação, etc.), geográfica, e/ou comportamentais.

Por outro lado, os segmentos de mercado em B2B podem ser geográficos, relacionados com os atributos das organizações (volume de negócios, número de funcionários, mercados abordados, propriedade pública ou privada, etc.) e comportamentos (sensibilidade a preço e qualidade, por exemplo).

Parece irrelevante, mas acredite que a correta identificação dos seus segmentos de clientes começando desde logo por identificar se estão inseridos no B2B ou B2C - fará toda a diferença no que se prende com a entrada no mercado e evita erros que podem custar muito tempo e dinheiro. Aqui estão alguns elementos adicionais para reflexão e que podem ajudar nesta reflexão:

 Os mercados B2B têm processos de tomada de decisão mais complexos e nem sempre transparentes;

- Em mercados B2B, quanto maior o tamanho da empresa, mais difícil pode ser entrar e apresentar uma solução inovadora;
- Os compradores B2B são mais racionais e concentram-se mais nos benefícios de longo prazo, o que significa que, em comparação com o B2C, também tendem a ser mais leais aos seus fornecedores;
- Os públicos-alvo de B2B são menores em dimensão comparativamente com os públicosalvo de B2C;
- Os relacionamentos pessoais são mais importantes nos mercados B2B, em comparação com o B2C, onde os consumidores são mais voláteis e sensíveis a marcas, media e estratégias de marketing;
- Abordar clientes B2B pode ser consideravelmente mais barato do que B2C, embora possa exigir mais tempo, necessário para a criação de confiança.

Outro aspeto importante a conhecer prendese com a diferença fundamental entre clientes e consumidores. Um cliente é quem compra e paga pelos produtos ou serviços, enquanto os consumidores são os utilizadores finais e quem, em última análise, beneficia deles.

Um exemplo disso é quando os pais compram comida para bebés. Os pais, em princípio, pagam pela comida, mas são os mais pequenos que a consomem. Nesse sentido, do ponto de vista empresarial, deve-se apelar aos pais para promover um determinado produto alimentar (são eles que tomam a decisão); no entanto, por outro lado, os bebés também devem gostar do produto, caso contrário os pais não o comprarão novamente.

FIGURA 03 Identificar os segmentos de clientes



Quem é o cliente final?

Que problema sentido pelo cliente precisa de solução? E como o pode ajudar?

O que ele valoriza no produto?

Como pode o cliente conhecer o produto?

Que fatores podem despoletar a decisão final do cliente para comprar o produto?

Fonte: Adaptado de Aulet, B., 2017. P. 16.

Portanto, ao começar a identificar melhor quem podem ser os seus clientes, também é importante verificar se serão eles quem vão consumir o produto ou não. Caso os clientes sejam também eles consumidores, isso torna as coisas um pouco mais fáceis no sentido de que apenas precisa de conhecer um perfil. Caso contrário, cria-se um nível acrescido de complexidade pois torna-se importante conhecer ambos (cliente e consumidor), para se ter um retrato completo do mercado a atingir.

Para simplificar, doravante, sempre que nos referirmos aos clientes estamos implicitamente a assumir que eles são também consumidores, embora recomendemos que identifique se de fato é o que acontece no seu caso, pois, como viu, não sendo o caso, implica ter de considerar ambos para efeitos de identificar públicos-alvo do seu negócio.

Esta não se trata, para já, da sua segmentação de mercado final, mas sim de uma primeira abordagem no sentido de começar a identificar quem são os seus clientes. Como verá na prática, a segmentação do mercado sofrerá alterações na medida em que, ao contactar e conhecer melhor os seus clientes, irá identificar melhor as suas necessidades e a medida em que os pode ajudar a satisfazê-las. É um comeco, mas não o fim.

Na verdade, o processo de criação dos segmentos de mercado que abordará é bastante iterativo. No próximo capítulo, aprofundamos alguns aspetos relacionados com a pesquisa de mercado, que deverá seguir para testar o mercado e obter informação sobre os seus potenciais clientes. Comece preenchendo a seguinte tabela, detalhando a informação em que cada linha corresponde a um segmento de mercado (grupo homogéneo de clientes).



4.3 IDENTIFICAR OS CONCORRENTES

Em paralelo à identificação dos clientes, será também conveniente iniciar a caracterização dos seus concorrentes, que podem ser diretos ou indiretos. Uma boa maneira de começar é diferenciar os concorrentes diretos dos indiretos. Os concorrentes diretos oferecem o mesmo produto, enquanto os concorrentes indiretos oferecem produtos diferentes dos seus, mas que podem satisfazer as necessidades dos mesmos clientes.

Tomemos por exemplo o negócio dos telemóveis. As marcas que comercializam telemóveis são concorrentes diretos entre si, pois estão a competir pelo mesmo mercado com soluções idênticas (telemóveis). Contudo, podemos considerar que o mercado dos tablets pode ser considerado um concorrente indireto, já que os tablets permitem executar as mesmas funções que os telemóveis, incluindo a realização de chamadas. Note-se que alguns modelos de tablets no mercado permitem inclusivamente utilizar SIM Card. Nesse sentido, os tablets são concorrentes indiretos dos telemóveis.

Por outro lado, pode ser que não identifique nenhum concorrente direto e alguns concorrentes indiretos pareçam não representar uma ameaça no imediato. Não os ignore, pois podem, no futuro, empregar recursos para pesquisar e desenvolver uma oferta semelhante, se perceberem que há potencial de mercado. Comece por preencher a tabela seguinte, detalhando a informação correspondendo aos seus concorrentes, em cada um dos segmentos e mercado que definiu anteriormente.

FIGURA 04
Identificar os concorrentes



Fonte: Autor

DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR

Agora é hora de focar com maior detalhe a análise na sua oferta, ou seja, o produto que planeia trazer para o mercado. Esta não será provavelmente a sua oferta final, mas estará já, com certeza, em posição de elaborar algumas especificações de alto nível sobre alguns elementos que a compõem.

Dependendo dos seus planos, a sua oferta pode ser 100% produto ou 100% serviço, mas também pode ser uma combinação de ambos. Vamos primeiro esclarecer algumas diferenças importantes entre produtos e serviços antes de prosseguirmos.

Um produto é um item tangível, enquanto um serviço é um item intangível. Os produtos são produzidos antes de serem consumidos, enquanto que no caso dos serviços a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo. Os produtos podem ser armazenados (stock) para consumo posterior, enquanto os serviços não podem ser armazenados para uso posterior. Como os serviços estão intimamente relacionados às pessoas que os fornecem, é muito difícil garantir sempre o mesmo nível de satisfação. Portanto, enquanto nos produtos a garantia da qualidade é objetiva e mensurável, no caso dos serviços é bastante subjetiva.

Exemplo ilustrativo de um produto é a aquisição de um gadget eletrónico ou de uma peça de roupa. Por outro lado, quando comparece a uma consulta médica, é muito provável que seja um serviço. Quando come fora num restaurante, há um produto que é tangível - a refeição - e um serviço prestado por quem o está a servir. Por uma questão de simplicidade, daqui em diante iremos referir ao conceito de produto em sentido amplo, que engloba um produto e/ ou um serviço.

De seguida, vamos identificar a proposta de valor do ponto de vista do cliente, ou seja, quais as características do produto que, na ótica do cliente (e não na sua), justificam a decisão de comprar (e pagar) pelo produto que irá vender. Diferentes segmentos de clientes podem ter perceções distintas, pelo que a proposta de valor geral deve, pois, ser detalhada para cada um dos segmentos (se existirem), para dar maior realismo ao processo.

Como referido, o objetivo da proposta de valor é fornecer informações sobre o valor da sua oferta, do ponto de vista do cliente. Assim sendo, uma proposta de valor é uma promessa de valor a ser entregue, comunicada e reconhecida. É, pois, a perceção por parte do cliente sobre como o valor será entregue, experimentado e adquirido após consumir o produto.

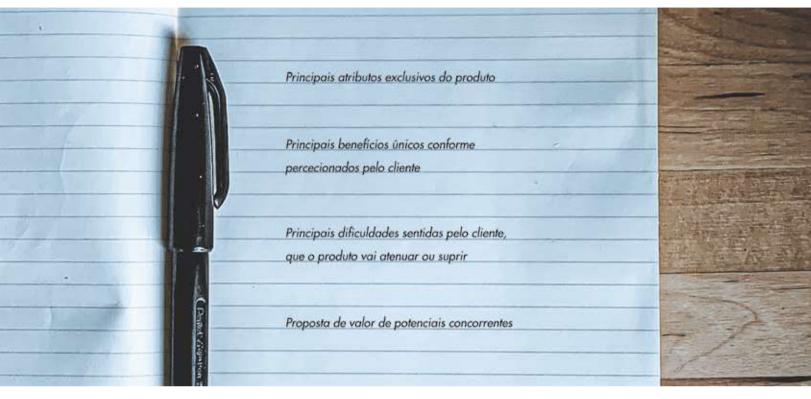
A sua proposta de valor deve focar-se no resumo dos atributos únicos e exclusivos do seu produto e as vantagens para o cliente que decorrem do seu consumo. Para tal, identifique os atributos-chave da sua oferta de produto, que sejam claramente distintos de outras ofertas no mercado (nomeadamente dos concorrentes anteriormente identificados).

Comece por identificar quais são os principais atributos do produto e os principais benefícios que os clientes podem percecionar sobre este, o que pode levá-los a tomar uma decisão de compra.

Por outro lado, a proposta de valor deve também abordar as dificuldades (ou dores) sentidas pelo cliente que serão minimizadas (ou supridas) com a aquisição e quais são os problemas que a solução irá atenuar ou suprir. Utilize uma linha para cada segmento de clientes (se aplicável).



FIGURA 05 Identificar a proposta de valor



Fonte: Autor

4.5

DEFINIR UMA SWOT ESTRATÉGICA PARA A PROPOSTA DE VALOR

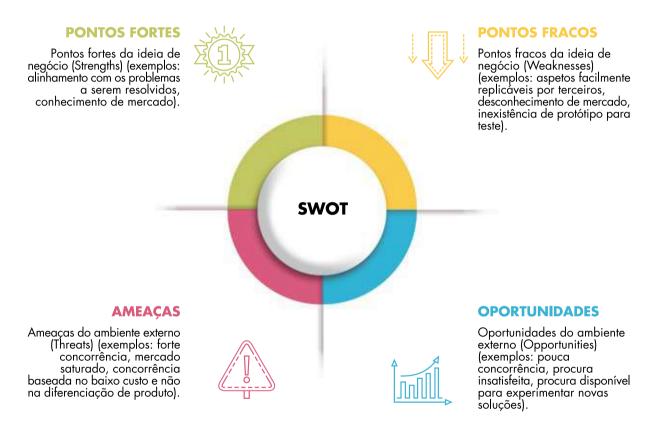
Chegou o momento de olhar para o projeto de uma forma mais crítica, mas construtiva. Sugerimos, assim, que complete uma matriz SWOT estratégica para o projeto de negócio, onde identificará os pontos fortes e fracos do seu negócio e produto, assim como procederá a uma análise das oportunidades e ameaças externas. Sugerimos que na análise de forças externas inclua informação que, entretanto, considerou sobre os concorrentes.

Este exercício não pretende substituir uma análise profunda e estratégica do negócio. Pretende servir de elemento para uma reflexão inicial, sobretudo para preparar o empreendedor para uma visão mais realista sobre o seu negócio, antes mesmo de o iniciar. Claro que como em qualquer negócio, uma vez iniciado, a SWOT será dinâmica e ajustável, pois dificilmente as circunstâncias serão as mesmas por muito tempo. Ainda assim, uma SWOT, nesta

LEDEL UF GUIA DO EMPREENDEDOR fase, tem o mérito de obrigar a uma reflexão para poder diagnosticar e talvez mesmo corrigir alguns aspetos essenciais na fase de arranque.

Repare que não existe certo ou errado em tudo aquilo que foi concretizado por si até este ponto, nem a SWOT pretende ser uma ferramenta que decida o sucesso ou não do seu negócio. Pelo contrário, esta deverá ser uma ferramenta de antevisão e planeamento para que, em cada caso, consiga ultrapassar de forma ponderada os obstáculos que se avizinham e fazer valer os aspetos que considera serem únicos e potenciam o seu sucesso empresarial.

FIGURA 06 Definir a SWOT estratégica do negócio













VISUALIZAR O MODELO DO NEGÓCIO

Desenhar um modelo de negócio é uma abordagem cada vez mais popular. Existem diferentes metodologias, entre as quais o Business Model Canvas, que reconhecidamente tem o mérito de ajudar a visualizar os diferentes elementos de um negócio e a forma como devem ser vistos de forma integrada. De certa forma, o seu negócio será um "organismo" vivo, no sentido em que as diferentes partes estão interrelacionadas e dependentes.

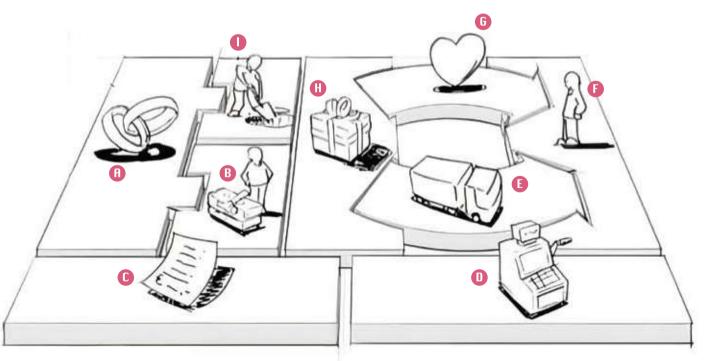
Assim, não faz sentido olhar para ele como um conjunto de funções isoladas, mas sim de uma perspetiva mais abrangente e integrada. Por essa razão, as diferentes atividades e conceitos que foram introduzidos até agora complementam-se na visão holística que pretendemos incutir-lhe.

O Business Model Canvas divide-se em nove blocos que são interdependentes. Para transmi-

FIGURA 07

Os nove blocos do Business Model Canvas

D Revenue streams
Channels
Customer segments
Customer relationships
Value proposition
Key activities



Fonte: www.alexosterwalder.com

tir um rascunho inicial do seu modelo de negócios, preencha as suas respostas às perguntas apresentadas na próxima tabela, tendo por base as informações e reflexões realizadas até este ponto, sobre cada bloco.

Os modelos de negócios podem mudar. Isto é um facto. Verá que fará mudanças no seu modelo de negócio no crescimento subsequente. No entanto, mudar fundamentalmente um modelo de negócio é cada vez mais difícil, especialmente à medida que a empresa se torna maior. Nesse sentido, reserve tempo para refletir e aprenda com os seus clientes, concorrentes e parceiros antes de se comprometer com decisões.

Por outro lado, ter uma ideia sólida do seu modelo de negócio ajudará a perceber melhor em quais aspetos se deve concentrar em momentos específicos e quais as funções que pode precisar mudar ou adaptar. No entanto, por ser dinâmico, mudar algo relacionado com um elemento inevitavelmente terá impacto em todo o modelo, cabendo a si e à sua equipa encontrar a forma adequada de gerir esse delicado equilíbrio.

O Business Model Canvas pode servir, numa fase inicial, para testar o modelo de negócio e obter feedback de potenciais parceiros, clientes e até mesmo de investidores. Contudo, a informação que inclui nesta fase do processo será considerada, por muitos, insuficiente para poder fazer uma avaliação sobre o potencial do negócio e por isso deve ser usado com prudência. Por exemplo, na sua configuração atual, o Business Model Canvas ainda não dá resposta a questões relevantes como por exemplo qual a dimensão do mercado, o ponto critico de vendas, o volume de vendas estimado, o número de recursos humanos, bem como outros recursos fundamentais para suportar o arranque e desenvolvimento do negocio, etc.



TABELA 02 Modelo de negócio

Proposta de valor e adequação ao cliente (Value Proposition)	Defina qual é a oferta de valor do seu negócio para os clientes, ou seja, que beneficios pretende entregar e o que poderá levar as pessoas a se interessarem pelo seu produto ou serviço. Tente resumir tudo numa única frase. Questões adicionais: A proposta de valor está alinhada com as vantagens percecionadas pelos clientes/ Sabe como irá transmitir a sua oferta ao cliente e maximizar as perspetivas de fidelização dos clientes?
Segmentos de clientes (Customer Segments)	Defina os segmentos de clientes que deseja atender. Pense qual é o seu perfil, onde estão, como estão agrupados e quais as suas necessidades. Por que razão devem os clientes comprar o seu produto e não o dos concorrentes? Qual o driver que os faz atuar e decidir pelo seu produto?
Canais (Channels)	Defina quais os caminhos (físicos ou digitais) através dos quais a sua empresa chegará aos clientes e como comunicará com estes. Pense na ótica do cliente, como é que o cliente irá interagir com o seu negócio com vista a obter informação, adquirir o produto e manter esse contacto para, porventura, repetir a compra no futuro. Considere os canais em sentido amplo, para efeitos de comunicação, distribuição, vendas e pós-venda.
Relacionamento (Customer relationships)	Defina como a sua empresa vai conquistar e manter um bom relacionamento com os seus clientes. Utilize a metodologia do percurso do cliente para não perder o rasto das etapas importantes nesse relacionamento. Reflita acerca de estratégias diferenciadoras e inovadoras para que os concorrentes não sejam preferidos em função do fator preço. O preço é importante, mas outros fatores podem contribuir para que o cliente decida pela sua empresa, como por exemplo a marca, o serviço, a qualidade do produto, entre outros.
Recursos internos (Key Resources)	Relacione os ativos necessários para realizar a sua proposta de valor e colocar o negócio em funcionamento. Pense tanto nos ativos físicos, quanto nos intelectuais, como recursos humanos. Tem os recursos internos necessários para garantir a entrega da proposta de valor? Quais as atividades e processos internos que possui e quão críticos são para cumprir a proposta de valor?
Atividades chave (Key Activities)	Relacione as atividades mais importantes e críticas para que a proposta de valor seja entregue e a empresa funcione corretamente.
Parceiros chave (Key Partners)	Identifique toda a subcontratação que terá de ser feita, com fornecedores e parceiros necessários para a realização da sua proposta de valor. Pense em parceiros que ajudarão o seu negócio a entregar a proposta de valor ao mercado. Tem/precisa de ter outros recursos externos como fornecedores e / ou parceiros de negócios para ajudá-lo a entregar a proposta de valor aos clientes? Os seus parceiros externos estão alinhados com as suas expectativas, preocupações e crenças, para evitar que não corresponda às expectativas dos clientes?
Custos (Costs)	Identifique tudo que será gasto para a operacionalização do seu negócio, considerando os custos com canais, recursos, atividades e parcerias. Será fornecido maior detalhe no próximo capítulo sobre estimar custos e receitas.
Receitas (Revenues)	Defina como e quanto os seus clientes terão que pagar pelos benefícios que a sua empresa oferece. Lembre-se de que, atualmente, as vendas não são o único modelo de receita - considere opções como aluguer, subscrição, licenciamento, entre outras.



Chegamos ao final do princípio da sua jornada empreendedora!

O segundo guia desta série irá permitir aprofundar alguns aspetos que já aqui foram introduzidos, bem como aprender outras técnicas que no seu conjunto permitirão robustecer a sua ideia e transformá-la num plano de ação para ser implementada, testada, e, quem sabe, bem-sucedida no mercado.

Sem sermos exaustivos, apresentamos alguns dos tópicos a serem desenvolvidos nos próximos passos da jornada.



Votos de boa sorte!

Aulet, B., 2017. Disciplined entrepreneurship workbook. John Wiley & Sons.

Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A. e Küpper, D., 2012. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. Journal of Business Venturing, 27(2), pp.167-184.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. e West, J. eds., 2006. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.

Osterwalder, A., e Pigneur, Y., 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review, 26(2), pp.243-263.

Sarasvathy, S.D., 2009. Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar Publishing.





https://desafios.aeportugal.pt