



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- Empreendedorismo e estratégias de inovação -

5ª Sessão de *Focus Group*



Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Características do empreendedor | 3 |
| 2. O que é o empreendedorismo? | 8 |
| 3. A importância do empreendedorismo | 8 |
| 4. Estratégia de inovação | 9 |
| 5. Elementos essenciais para o desenvolvimento da estratégia de inovação | 13 |
| Conclusões | 14 |

1. Características do empreendedor

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

Indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riqueza, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos

Para ser um **empreendedor** não basta apenas ter uma boa ideia e querer transformá-la numa empresa.

- É preciso trabalhar e estudar muito
- Conhecer o que se quer é o primeiro passo de um longo caminho

...o empreendedor além de criatividade precisa aceitar os riscos, confiar na própria capacidade de tomar decisões, ter iniciativa e persistência.

Seja otimista, insista, persista e não desista ao primeiro não

EMPREENDEDOR OU EMPRESÁRIO?

| O Empreendedor... | O Empresário... |
|--------------------------|----------------------------|
| Constrói | Gere |
| Inova | Administra |
| Cria | Mantém |
| Centra-se no negócio | Centra-se no sistema |
| Propensão ao risco | Controla a equipa |
| Identifica oportunidades | Identifica problemas |
| Faz as coisas certas | Faz corretamente as coisas |

CARATERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

- Uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões
- Uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- Uma pessoa que aproveita as oportunidades
- Uma pessoa que constrói algo novo
- Uma pessoa que atua como um agente de mudanças
- Uma pessoa que faz coisas que trazem diferença
- Uma pessoa que cria prosperidade económica e social nas sociedades
- Uma pessoa que visualiza o futuro e propõe-se construí-lo
- Uma pessoa que tem espírito de iniciativa e gosta de começar projetos novos
- Uma pessoa que corre riscos calculados, de modo a reduzir os riscos ou controlar resultados
- Uma pessoa que é otimista e acredita nas possibilidades que estão ao seu alcance
- Uma pessoa que é persistente e determinado, de modo a atingir metas e objetivos

Ninguém nasce empreendedor ou criativo...

...mas todos nascemos com um grande potencial

Chave do sucesso...

- Disciplina
- Repetição
- Treino

Quantas horas por semana
acha que um músico ou uma
bailarina despendem para
criarem as suas performances



Empreendedores experientes **dedicam muito tempo** a **repetir ideias**, a **testar conceitos**, a **treinar habilidades** que podem ou não ser úteis naquele exato momento, mas que certamente os deixarão em melhores condições de ter “**a grande**” ideia de negócio.

Competências:

- na dimensão do conhecimento
- na dimensão técnica
- na dimensão pessoal
- na dimensão relacional

O empreendedor deve ser capaz de:

- detetar uma oportunidade de negócio;
- evoluir para um conceito ao qual associa um modelo de negócio (tendo por base a venda de um produto ou de um serviço);
- seleccionar uma equipa em que, preferencialmente, cada elemento tem competências distintas e complementares;
- elaborar o plano de negócios; e
- procurar financiamento para montar a empresa.

**Quantas tentativas efetuou
Thomas Edison antes de criar
a lâmpada**



Thomas Edison (1847-1931) foi um dos maiores inventores da humanidade.

A sua maior invenção foi da lâmpada filamentos incandescentes



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

Com 11 anos tinha um laboratório na cave de casa. Com 12 anos, após várias experiências construiu um telégrafo rudimentar.

Conseguiu um emprego a vender doces e jornais num comboio e com o apoio do seu chefe, instalou um laboratório químico no vagão postal, onde nas horas vagas, estudava e fazia experiências.

Edison inventou diversos equipamentos...

... aproximadamente **1.033 patentes**

Sobre a invenção da lâmpada, como as que hoje em dia usamos, fez nada menos de 700 experiências infrutíferas durante longos anos.

Um dia, um dos seus auxiliares, desanimado com tantos fracassos, sugeriu a Edison que desistisse de futuras tentativas, porque, depois de 700 tentativas, não havia avançado um só passo.

Ao que ele respondeu:



“O quê? Não avançamos um só passo? Avançamos 700 passos rumo ao êxito final! Sabemos de 700 coisas que não deram certo! Estamos para além de 700 ilusões que mantínhamos anos atrás e que hoje não nos iludem mais. E a isso você chama perda de tempo?”.

Thomas Edison estava habituado a pensar positivamente.

Este é segredo dos seus estupendos triunfos

Por isso, finalmente, em 1879, aos 32 anos, Edison concluiu a invenção da lâmpada elétrica... depois de realizar **1.200 tentativas**.

Existe em Portugal uma grande oferta de formações relevantes para o empreendedor, destinada a pessoas com diferentes graus de qualificação, interesses específicos e disponibilidades de tempo.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- Associações empresariais, de desenvolvimento regional, etc
- Escolas profissionais, Institutos Politécnicos, Universidades
- Centros de formação profissional, o IEFP, a Academia de PME do IAPMEI
- Outras entidades, públicas e privadas

2. O que é o empreendedorismo?

Empreender é, acima de tudo, uma questão de **atitude** de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.

Detetar uma **oportunidade** de negócio e possuir o **conhecimento, criatividade e iniciativa** para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em **criação de valor**, são as características fundamentais de um empreendedor.

3. A importância do empreendedorismo

Elemento vital para a revitalização do tecido económico, porque:

- está na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que estarão melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente à escala mundial, e que apresentarão maior potencial de crescimento.
- o crescimento do emprego só será possível com níveis mais elevados de motivação, meios de financiamento e competências para lançar um novo negócio, quer seja o próprio emprego ou como uma empresa contratante de RH.

“A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.”

Comissão Europeia, no seu Livro Verde, para o Espírito Empresarial

4. Estratégia de inovação

A inovação é um imperativo indispensável à competitividade das Organizações.

A estratégia de inovação pretende definir o âmbito, os objetivos e os limites sobre os quais a Organização irá focalizar o seu programa de inovação, envolvendo os Colaboradores na sua formulação e execução.

A inovação cumpre diferentes papéis numa empresa.

Pode ser um instrumento de aprofundamento do negócio existente; renovação do negócio ou criação de novos negócios.

BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

- Maior foco da liderança na missão da Organização;
- Maior facilidade dos Colaboradores em contribuir ativamente para a concretização dos objetivos da Organização;
- Maior clareza na identificação de oportunidades de negócio;
- Melhor compreensão dos meios para a concretização dos objetivos da Organização;
- Melhor articulação da estratégia global da Organização com a estratégia e os desafios de inovação.

Como se pode criar
uma empresa
inovadora



Uma ideia de negócio pode surgir de uma forma quase espontânea, ao constatar uma necessidade que não conseguimos satisfazer, na vida pessoal ou profissional, ou pode surgir de uma atitude mais proactiva de procura de ideias e oportunidades de negócio.

Uma ideia inovadora é aquela que permite o desenvolvimento de uma solução completamente nova (inovação disruptiva), com capacidade para responder a uma necessidade presente no mercado, ou de uma solução melhorada (inovação incremental) relativamente às soluções já existentes.

Definição de Inovação: Ato de renovar, inventar, criar”.

Mas...

... Como é que as empresas conseguem aplicar esta definição ao seu dia-a-dia?

INOVAÇÃO NÃO SE FAZ À SECRETÁRIA

“Um lugar onde a inovação raramente ocorre é na secretária. A melhor forma de inovar é estar sempre a circular pela empresa e a visitar os clientes, com os olhos e ouvidos bem abertos.”

Alexandre Ostrowiecki

(especialista em tecnologia)

“a inovação é mais uma atitude, um ‘mindset’ do que uma ferramenta”

“as empresas inovadoras não são aquelas que lançam muitos produtos ou que têm departamentos formais de inovação, mas sim as que têm a cultura de questionar, de criar e principalmente de se adaptar ao novo”

“não é preciso um investimento avultado ou um plano exaustivo para aumentar os níveis de inovação. Por vezes, são as pequenas mudanças de processo que ajudam a estimular a inovação empresarial”

Luís Rasquilha

(professor universitário e CEO da INOVA Consulting e da Inova Business School)

As empresas devem evitar que os seus colaboradores estejam sentados na mesa de trabalho sempre a fazer a mesma função.

Por outras palavras:

“as pessoas que só fazem determinada função ou processo e nunca são estimuladas ou provocadas a pensar diferente nunca serão inovadoras”.

São pequenos passos para aumentar os níveis de inovação na empresa, mas...

... é preciso ler conteúdos diferentes, conhecer outras realidades, viajar, experimentar.

“não pode ser promovida por um departamento externo à empresa, mas sim olhada de forma integrada e estratégica”.

“o caminho para a inovação obriga a um determinado grau de coragem, persistência e paciência, que o torna sempre difícil. Viver com o incerto vai muitas vezes contra a nossa natureza, mas pode trazer frutos e recompensas bem mais interessantes”

“É preciso que os empreendedores tenham uma cultura global e a noção de que a ideia por si não vale muito, sendo importante a capacidade de execução e de crescer rapidamente a nível global.”

Pedro Rocha Vieira

(co-fundador e CEO da Beta-i, entidade que promove a inovação e o empreendedorismo através de programas como o Lisbon Challenge)

A INOVAÇÃO DEVE SER VISTA COMO UM INVESTIMENTO E NÃO COMO UM CUSTO

A inovação está sempre associada a um investimento elevado?

“nem sempre isso acontece, especialmente se seguirmos metodologias típicas de ‘startups’, que implicam desenvolver protótipos de baixo custo para testar conceitos de forma rápida”.

Pedro Rocha Vieira

“uma empresa para inovar basta querer, já que é algo que está ao alcance de qualquer organização. Independentemente da dimensão da empresa, qualquer uma pode ser inovadora pois gerar ideias não custa. O que custa é alocar recursos para as implementar. O mundo tem-nos mostrado que nem sempre as empresas com maiores orçamentos são as mais inovadoras”

Luís Rasquilha

MESMO AS EMPRESAS TRADICIONAIS PODEM E DEVEM INOVAR

A palavra “inovar” não serve apenas para as ‘startups’.

Também as empresas que operam em setores tradicionais podem e devem inovar.

Reflexo dessa mesma vontade de renovar e de fazer diferente estão os casos de muitas empresas portuguesas do setor do calçado (ex: a Fly London) ou do setor dos têxteis (ex: a LMA de Santo Tirso) que já comprovaram ser possível inovar mesmo em setores mais tradicionais.

No entanto, para estas empresas... **a inovação exige uma mudança de atitude.**

Este é o grande desafio do tecido empresarial português...

Luis Rasquilha, admite haver em Portugal:

“um problema de cultura e atitude de gestão com uma visão antiga do mercado. Ou seja, previsível, estável, linear”.

Pedro Rocha Vieira acredita que:

“as empresas tradicionais e as grandes empresas podem aprender com as ‘startups’ e vice-versa.”

“o papel das grandes empresas pode ser cada mais relevante para o sucesso das ‘startups’ e que as ‘startups’ podem ser críticas para as estratégias de inovação das grandes empresas”.

5. Elementos essenciais para o desenvolvimento da estratégia de inovação

CRIAR UM PLANO DE ACÇÃO PARA A INOVAÇÃO, QUE PERMITA A CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E A RESPECTIVA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO



- Definir de uma Política de IDI, onde a estratégia e âmbito da inovação da Organização sejam descritas;
- Planear estrategicamente a atividade global de inovação, em particular do portfolio de projetos de IDI;
- Calendarizar projetos de IDI e definição de marcos cronológicos (milestones) para obtenção de resultados parciais;
- Definir planos de proteção da propriedade intelectual e de valorização de resultados, incluindo as atividades de disseminação.
- Avaliar, e sempre que possível medir, o desempenho das atividades face ao planeado, através de indicadores definidos para o efeito

(ex: retorno das atividades de inovação, número de ideias que surgiram alinhadas com os objetivos estratégicos definidos, número de ideias que passaram a projetos, entre outros).

Conclusões

Nesta sessão estiveram presentes membros de 6 empresas familiares, dos quais:

- 5 membros são os fundadores da empresa, na qual trabalham;
- 1 membro pertence a uma segunda geração de empresários, trabalha na empresa, mas os seus pais ainda possuem a gestão da empresa.

É notória a lacuna relativamente ao termo empreendedorismo e até a confusão entre ser empreendedor e empresário.

Após o esclarecimento dos conceitos e características associadas ao empreendedorismo, todos os presentes concordam que o empreendedorismo:

- é importante para a economia do País;
- é importante ser empreendedor
- é um elemento vital para a revitalização do tecido económico;
- está na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras;
- estimula o crescimento do emprego.

No que respeita à inovação, verificou-se que todos os presentes concordam que:

- é importante inovar; e
- nem sempre ser fácil.

A maioria dos presentes não dispensa tempo a pensar na inovação, e de como introduzir a inovação na sua empresa, nem tão pouco consideram este processo como estratégia. As mudanças que vão sendo implementadas surgem das necessidades de mudança forçada pelas exigências do cliente/mercado ou são pequenas melhorias, não podendo ser consideradas “inovação” atendendo ao verdadeiro conceito e requisitos da mesma.

Verificou-se ainda que a maioria considera a inovação como um custo em vez de a considerar um investimento. Esta visão ocorre, essencialmente, pelo défice de conhecimentos de contabilidade e finanças, e deste modo não conhecer os conceitos inerentes a cada um.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

Foi unânime a importância que dão às iniciativas deste âmbito prestadas pela AEPVZ, assim como a necessidade crescente de formação, informação e conhecimentos na gestão das empresas, devido a constante evolução do mercado e aumento da concorrência que se apresenta cada vez mais competitiva e agressiva.