



MANUAL DO EMPREENDEDOR

Índice

Introdução	2
O Empreendedor	3
A Ideia	5
Criar o Modelo de Negócio	6
Segmentos de clientes	8
Propostas de valor	9
Canais	13
Relações com os clientes	13
Recursos-chave	14
Atividades-chave	15
Parcerias-chave	15
Fluxos de rendimento	16
Estrutura de custos	17
A Tela de Modelo de Negócio	17
Fontes de Financiamento	19
Formação, Desenvolvimento e Apoio	20
Formação	20
Desenvolvimento	20
Criação da Empresa	21
Lista de contactos úteis	23
Apoios ao Empreendedor	23
Incubadoras, Aceleradores e Centros Tecnológicos	23
Outras entidades de relevância	24
Bibliografia	26

Introdução

O presente Manual do Empreendedor surge no âmbito do projeto Dinamização do Empreendedorismo e do ÁGORA *Business Academy* com a finalidade de promover o espírito empresarial na região.

Esta publicação pretende dar resposta às dificuldades sentidas pelos novos empreendedores na região, assumindo-se, assim, como um documento de consulta e apoio àqueles que se pretendam lançar no mundo dos negócios ao criar uma nova empresa – *startup*. Desta forma, o manual contém informações sobre como criar um modelo de negócio, com diversas técnicas e processos, e informações práticas sobre os primeiros passos na criação de uma empresa e na obtenção de financiamento.

Desta forma, o manual segue um fio condutor iniciado pela teoria que suporta a criação de um bom modelo de negócio e culmina com a referência de boas práticas e informações relevantes para os novos empreendedores.

No tópico da criação do modelo de negócio, o documento foca-se, essencialmente, na metodologia desenvolvida por um conjunto de especialistas e conhecedores da área empresarial, dos quais se destacam os autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, e da qual resultou a Tela do Modelo de Negócio. Esta opção justifica-se pela qualidade e diversidade dos autores, bem como pela objetividade e pela pertinência das ferramentas propostas.

O Empreendedor

O empreendedorismo é considerado um processo de explorar as oportunidades existentes no contexto de um empreendedor, a partir da inovação, numa tentativa de criar valor.

Um empreendedor é, então, caracterizado como alguém que idealiza, desenvolve e realiza ações, estando numa constante procura de informações e de novas ideias, ao trabalhar em prol dos seus objetivos. Pode dizer-se que o empreendedor é aquele que começa algo novo - vê o que mais ninguém vê, sai da sua zona de conforto e coloca em prática as suas ideias. Para isso, adota uma atitude determinada e proativa perante as oportunidades que o mercado lhe proporciona, assumindo na íntegra os riscos económicos e financeiros inerentes ao seu projeto empresarial.

O empreendedor deve possuir um conjunto de competências, de modo a criar uma

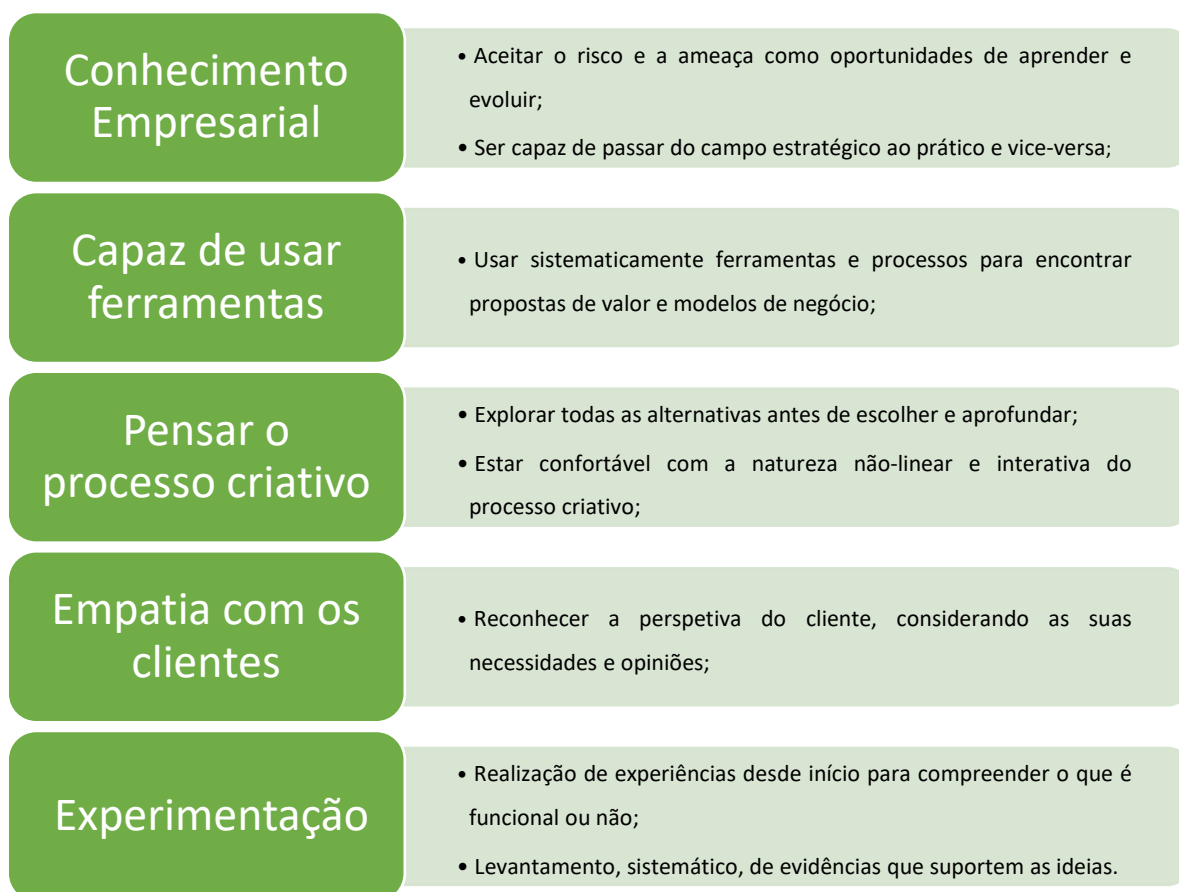


Figura 1 – Competências-chave de um empreendedor

proposta de valor. São elas:

Este conjunto de competências serve como molde ao jovem empreendedor. É com base nelas que se deve instruir, questionar e adaptar, quer seja sua a metodologia de trabalho, a criação da proposta de valor, o planeamento do seu modelo de negócio ou até a sua forma de estar no mundo dos negócios. Importa mencionar que cada um dos pontos na Figura 1 implica um conjunto de competências emocionais e sociais, as quais podem definir o sucesso ou o insucesso.

Socialmente, o empreendedor deve procurar ser humilde, íntegro e sincero, isto é, ser capaz de reconhecer os seus próprios pontos fracos, as suas próprias qualidades e não ter receio de as partilhar com quem ele considere digno. Esta postura implica assertividade e mostra segurança, transparência e credibilidade no momento de comunicação, características estas essenciais para a promoção das relações pessoais.

O bom empreendedor é aquele que procura incessantemente o acesso a informação valiosa e que acrescente valor ao seu negócio. Para isso, tem de estar a par das novas invenções tecnológicas, de novas metodologias e de iniciativas recentes. É alguém que questiona e nunca sente a sua curiosidade satisfeita. Por estas razões, ele deve ler muito e, de preferência, procurar o contacto com especialistas e autores de referência, para que tenha conhecimento de boas práticas, do estado do mercado, das modas do momento, das alterações legislativas, etc.

Atualmente, os empreendedores são uma peça chave para a revitalização do tecido empresarial e económico das regiões, estando na origem da criação e desenvolvimento de empresas mais dinâmicas e com uma forte componente de inovação.

Nem sempre o empreendedor necessita de iniciar um novo negócio ou dar origem a uma *startup*. É também possível ser criativo no âmbito de uma empresa ou organização ao contribuir no desenvolvimento e/ou melhoramento de processos, produtos ou serviços.

A Ideia

A ideia é o ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer negócio, sendo que pode surgir espontaneamente de um desejo ou uma necessidade não satisfeita, na vida pessoal ou profissional, relacionada com o contexto no qual se insere o empreendedor.

Normalmente, a construção de uma ideia de negócio associa-se à inovação. A inovação define-se como a criação ou alteração de algo, com o intuito de introduzir algo novo ou melhorado, acrescentando valor à vida dos clientes ou utilizadores. Esta inovação resulta de um objetivo, seja ele, satisfazer as necessidades de mercado existentes; trazer tecnologias ou serviços novos para o mercado; melhorar ou transformar um mercado existente; criar um mercado completamente novo.

Assim sendo, podemos afirmar que uma boa ideia de negócio é aquela que gera novas propostas de valor, com um modelo de negócio exequível, bem ponderado e sustentado por informação relevante e de fontes validadas. Um bom empreendedor compreende a necessidade de adaptar e atualizar o seu modelo de negócio sistematicamente, em resposta às adversidades futuras.

Criar o Modelo de Negócio

Um bom modelo de negócio descreve a forma como uma organização cria, proporciona e obtém valor. Nesta ótica, o empreendedor deve recorrer a ferramentas, a técnicas e a processos que o ajudem a desenhar o seu modelo de negócio, de uma forma crítica e fundamentada.

A escolha das ferramentas, técnicas e processos está dependente do empreendedor e da forma como pretende desenvolver o seu negócio. Neste manual, será seguida a Tela do Modelo de Negócio, dividido em 9 blocos distintos, pela sua simplicidade e objetividade de construção.

É importante referir que o modelo de negócio não é estático e permanente. Tanto o Mapa de Valor como o Modelo de Negócio servem para monitorizar indicadores e o desempenho assim que a ideia estiver operacional. Desta análise sistemática resultam conclusões que permitem continuar a criar valor para o cliente. Trata-se, nesta perspetiva, de um processo cíclico.

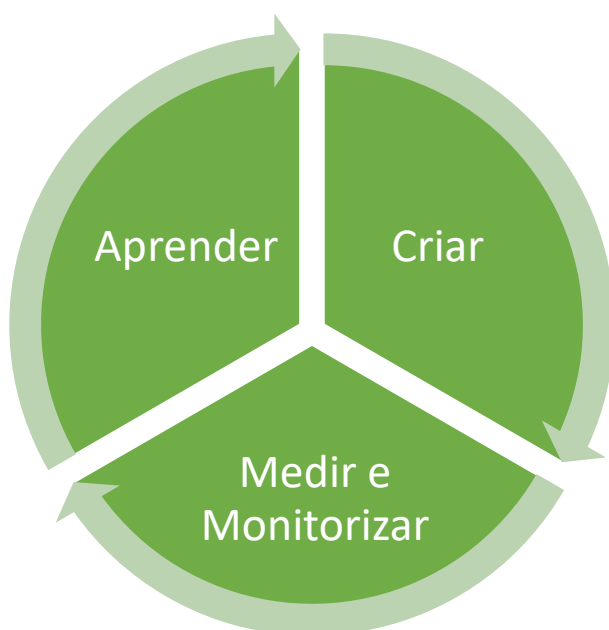


Figura 2 -Processo de desenvolvimento de um negócio

Segmentos de clientes

Os clientes são a base para qualquer negócio. Por esta razão, eles devem ser agrupados em segmentos distintos, de acordo com necessidades e comportamentos comuns ou outros critérios. Um modelo de negócio pode definir vários segmentos de clientes, de tamanhos diversos.

Para isso, o empreendedor deve fazer um levantamento de informação cuidado e rigoroso sobre os clientes e agrupá-los em segmentos diferentes, conforme, por exemplo, as suas necessidades, o canal de distribuição pelo qual são contactados, os tipos de relações que exigem, a sua lucratividade e se aceitam diferentes tipos de oferta.

O produto ou serviço de valor pode, então, ser direcionado a um ou vários segmentos de clientes.

Mercado de massas

- Um grande grupo de clientes com as mesmas necessidades e problemas (é comum no setor da eletrónica de consumo);

Nicho de mercado

- Necessidades específicas de um nicho de mercado (modelo comum nas relações fornecedor-comprador);

Segmentado

- Segmentos com necessidades e problemas ligeiramente diferentes, sendo-lhes oferecido soluções ajustadas dentro do mesmo negócio;

Diversificado

- Segmentos de clientes diferentes, sem qualquer relação entre si, com necessidades e problemas muito diferentes;

Plataformas multilaterais

- Segmentos de clientes interdependentes (exemplo, um jornal ao precisar de um grande número de leitores e, por outro lado, de anunciantes para financiar a produção e a distribuição).

Figura 3 - Exemplos de segmentos de clientes

Propostas de valor

A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem um determinado produto ou serviço e não outro: resolve-lhes os problemas e satisfaz-lhes as necessidades. Pode-se considerar como um “embrulho” ou agregação de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Estas propostas podem ser inovadoras, ao apresentar uma nova oferta, ou oferecer algo similar ao já existente no mercado com novos atributos significativos.

Na criação da proposta de valor, o empreendedor pode recorrer a várias técnicas para originar e desenvolver as suas propostas. Este trabalho deve ser feito em grupo ou parceria, de modo a estimular o *output* de ideias.

Seleção de edições representativas

- escolher livros e revistas, que representem uma tendência, um tema importante ou uma ideia, e pedir a cada elemento para escolher um;

Pesquisar e retirar

- captar dos livros as melhores ideias e anotá-las;

Partilhar e discutir

- partilha dos destaques, por grupo, e registo das reflexões num quadro;

Discutir possibilidades

- criação de 3 novas ideias por grupo com base na discussão;

Apresentar

- partilha das propostas de valor entre os grupos e respetiva análise crítica

10

Figura 4 - Exemplo de processo de estimulação criativa.

A proposta de valor deve ter em conta vários aspetos que o cliente valorize, como: utilidade, *design*, marca/estatuto social, preço, redução de custos, redução de risco, acessibilidade e conveniência/facilidade de uso.

Por estas razões, na elaboração da proposta de valor o cliente deve ser compreendido, através de uma pesquisa e investigação que permita ao empreendedor ter um conhecimento profundo da perspetiva do cliente. Para isso, pode recorrer a técnicas e iniciativas de recolha de dados, como: análise estatística e de conteúdo, entrevista ou reportagem a potenciais clientes, observação no mundo real, integrar os potenciais clientes no processo de criação ou realizar experiências com o cliente.

A partir desta recolha de informação estruturada, o empreendedor pode finalmente formular e finalizar a sua proposta de valor. Como ferramenta de orientação e sistematização, pode recorrer à tela da Proposta de Valor (Figuras 5 e 6).



Figura 5 - Tópicos na Tela da Proposta de Valor

O importante no preenchimento deste esquema é a adequação do mapa de valor relativamente ao perfil de cliente, ou seja, os produtos e serviços produzem analgésicos e ganhos capazes de corresponder aos objetivos, dores e ganhos do cliente.

The Value Proposition Canvas

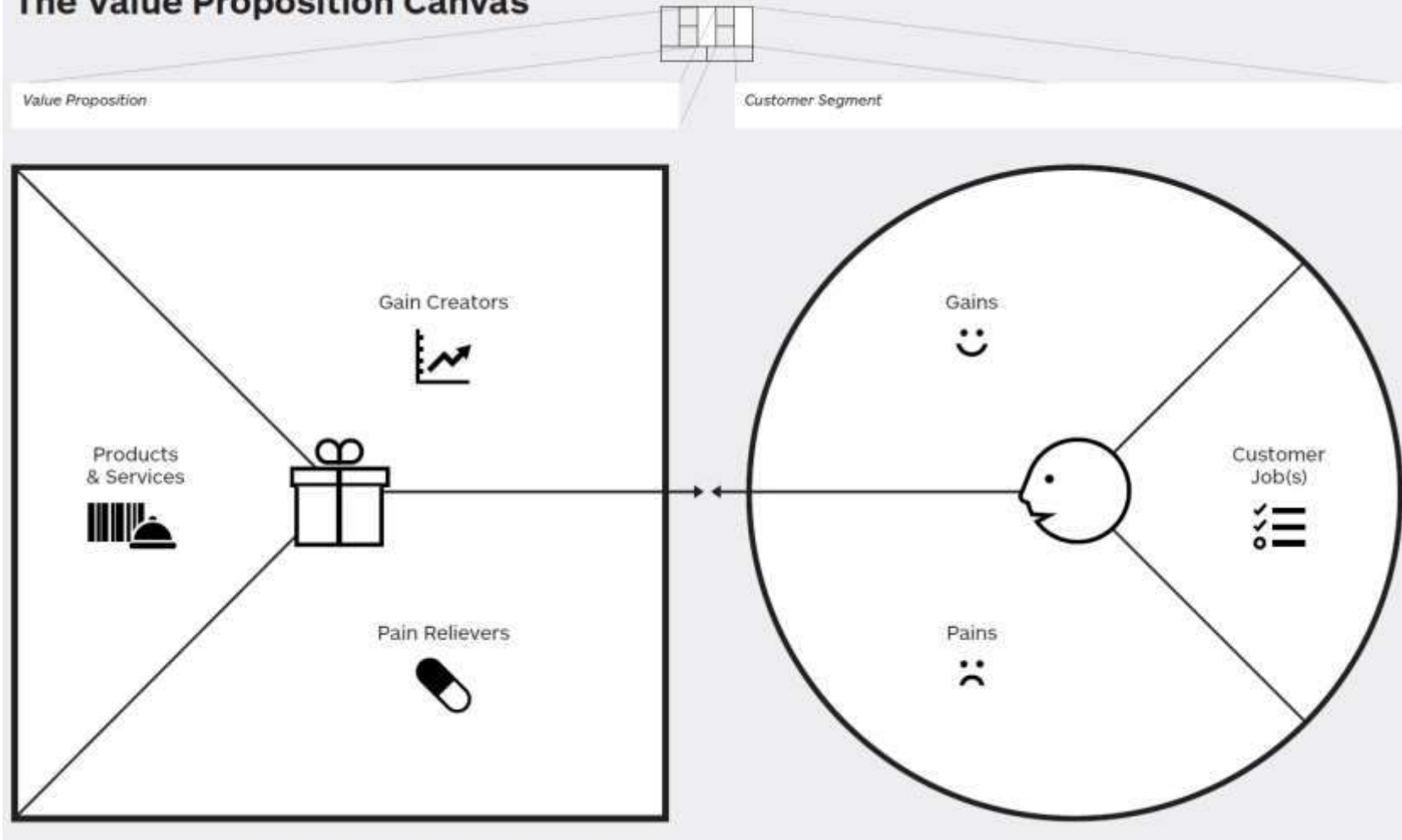


Figura 6 - Tela da proposta de valor (retirado de strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas, a 26 de março de 2019)

Canais

A comunicação do produto ou serviço ao cliente é fundamental para criar uma proposta de valor. Os canais são “vias” para alcançar os clientes quer seja para aumentar a sua consciência do produto ou serviços, como para lhes permitir a aquisição dos produtos ou serviços e prestar-lhes apoio pós-aquisição.

Cabe ao empreendedor escolher quais os canais mais indicados, tendo em conta a sua proposta de valor. Podemos classificar os canais em diretos ou indiretos e em próprios ou de parceiros.

13

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Próprio	Direto	Força de vendas	Consciência	Avaliação	Aquisição	Entrega	Pós-venda
		Vendas na Net					
Indireto	Lojas próprias						
	Lojas de parceiros						
	Grossista						

Figura 7 - Tipos e Fases dos Canais

Relações com os clientes

Sendo o propósito de uma empresa criar valor a um determinado grupo de clientes, torna-se essencial apostar na relação com os clientes através dos canais. Neste aspeto, a empresa deve definir de forma clara e inequívoca o tipo de relações a estabelecer com cada segmento de clientes. As relações podem ser motivadas pelos objetivos de adquirir ou de reter clientes e aumentar as vendas.

As relações com clientes são distinguidas em várias categorias, como mostra a seguinte figura.

Assistência pessoal

- relação baseada na interação humana, através de um ponto de venda, de um *call-center*, por correio eletrónico, etc.;

Assistência pessoal dedicada

- dedicação de um colaborador da empresa especificamente a um cliente individual, numa forma mais íntima e profunda, durante um período prolongado;

Auto-serviço

- disponibilização dos meios necessários para o cliente se ajudar a si próprio;

Serviços automatizados

- utilização de serviços com processos automatizados, programados para reconhecer clientes específicos e as suas características, e oferecer serviços à sua medida;

Comunidades

- criação e manutenção de comunidades de utilizadores que se envolvem com clientes ao trocar conhecimentos, prestar apoio na resolução de problemas e que permitem à empresa compreender melhor os clientes;

Co-criação

- co-criação do valor entre empresa e clientes, através da escrita de apreciações ou ajuda na produção de novos produtos.

Figura 8 - Categorias das Relações com Clientes

Recursos-chave

Qualquer empresa necessita de recursos para criar e oferecer a proposta de valor, para alcançar os clientes e entrar no mercado. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

Físicos

- ativos físicos como instalações, veículos, equipamento, sistemas e redes de distribuição, etc.;

Intelectuais

- recursos intelectuais como marcas, patentes, competências exclusivas, parcerias e bases de dados, entre outros;

Financeiros

- recursos financeiros e/ou garantias, tais como, dinheiro, linhas de crédito ou *stock options*;

Humanos

- colaboradores, fundamentais em certos tipo de negócio, como nas indústrias criativas

15

Figura 9 - Tipos de recursos

Atividades-chave

Todas as empresas precisam de atividade para fazer com que o seu modelo de negócio funcione. Neste sentido, existe um conjunto de ações elementares para que a empresa opere com êxito.

Dependendo do tipo de modelo de negócio, as atividades nas empresas são diferentes, desde a produção (atividades de conceção e design, fabricação ou entrega), a manutenção de plataformas/redes (plataformas, *software* ou marcas) ou a resolução de problemas (encontrar soluções para os problemas dos clientes).

Parcerias-chave

As parcerias são alianças que permitem desenvolver o negócio, seja pelo acréscimo de recursos ou redução de riscos, por exemplo.

Pode-se distinguir as parcerias em quatro tipos:

1. Alianças estratégicas entre não concorrentes;
2. Cooperação entre concorrentes;
3. Empreendimentos conjuntos em novos negócios;

4. Relações comprador-fornecedor, para garantir fornecimentos.

As alianças configuram-se como uma rede estruturada e organizada, assente em dinâmicas entre os seus intervenientes, de modo a reduzir os riscos e as incertezas, adquirir recursos ou atividades específicas e otimizar o negócio (economias de escala).

Os empreendedores devem estar sensibilizados para a procura e obtenção de novas parcerias, considerando que se podem revelar uma oportunidade de acrescentarem valor ao seu negócio. Para isso, devem tomar uma postura ativa, participar em eventos pertinentes e promover o seu negócio a outros empresários de interesse, previamente selecionados.

16

Fluxos de rendimento

São os rendimentos provenientes das transações resultantes de pagamentos de uma só vez ou de forma continuada por uma entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por apoio pós-venda.

Os fluxos podem ser gerados a partir da venda de ativos, da cobrança de taxas de utilização, de assinaturas, empréstimos/rendas/*leasing*, de licenciamento, de comissões de intermediação e de publicidade.

Uma empresa pode ter vários fluxos de rendimento resultantes de diversos segmentos de clientes com mecanismos de fixação de preços diferentes (Figura 9).

Preços fixos	Fixação dinâmica dos preços
Preços pré-definidos	Variam de acordo com o mercado
Lista de preços	Negociação
Dependente das características do produto	Gestão do rendimento
Dependente do segmento de clientes	Mercado em tempo real
Dependente do Volume	Leilão

Figura 10 - Mecanismos de fixação dos preços

Estrutura de custos

Para manter as suas funções, a empresa tem um conjunto de custos associado às suas atividades. Estes custos podem ser calculados depois de definidos os recursos-chave, as atividades-chave e as parcerias-chave. Os custos devem ser minimizados, sempre que possível, com o objetivo de aumentar o fluxo de rendimentos.

As empresas podem motivar-se em duas classes de estruturas de custos:

1. Movidos pelos custos – minimização dos custos para manter uma estrutura reduzida, usando propostas de valor de baixo preço, automação e *outsourcing*;
2. Movidos pelo valor – centram-se na criação de valor, preocupando-se menos com os custos associados, ao apostar na qualidade e em serviços especializados.

Relativamente aos custos, estes podem depender do volume de bens ou serviços produzidos e/ou ter um custo fixo, como no caso dos salários, rendas e custos de manutenção das instalações.

A Tela de Modelo de Negócio

Este instrumento permite ao empreendedor desenhar, esquematizar e registar todas as informações e ideias num só espaço, estabelecendo-se, assim, a possibilidade de compreender e discutir, ao mesmo tempo que estimula a criatividade.

Inicialmente, devem ser registadas as informações presentes na Tela da Proposta de Valor e só depois os restantes blocos.

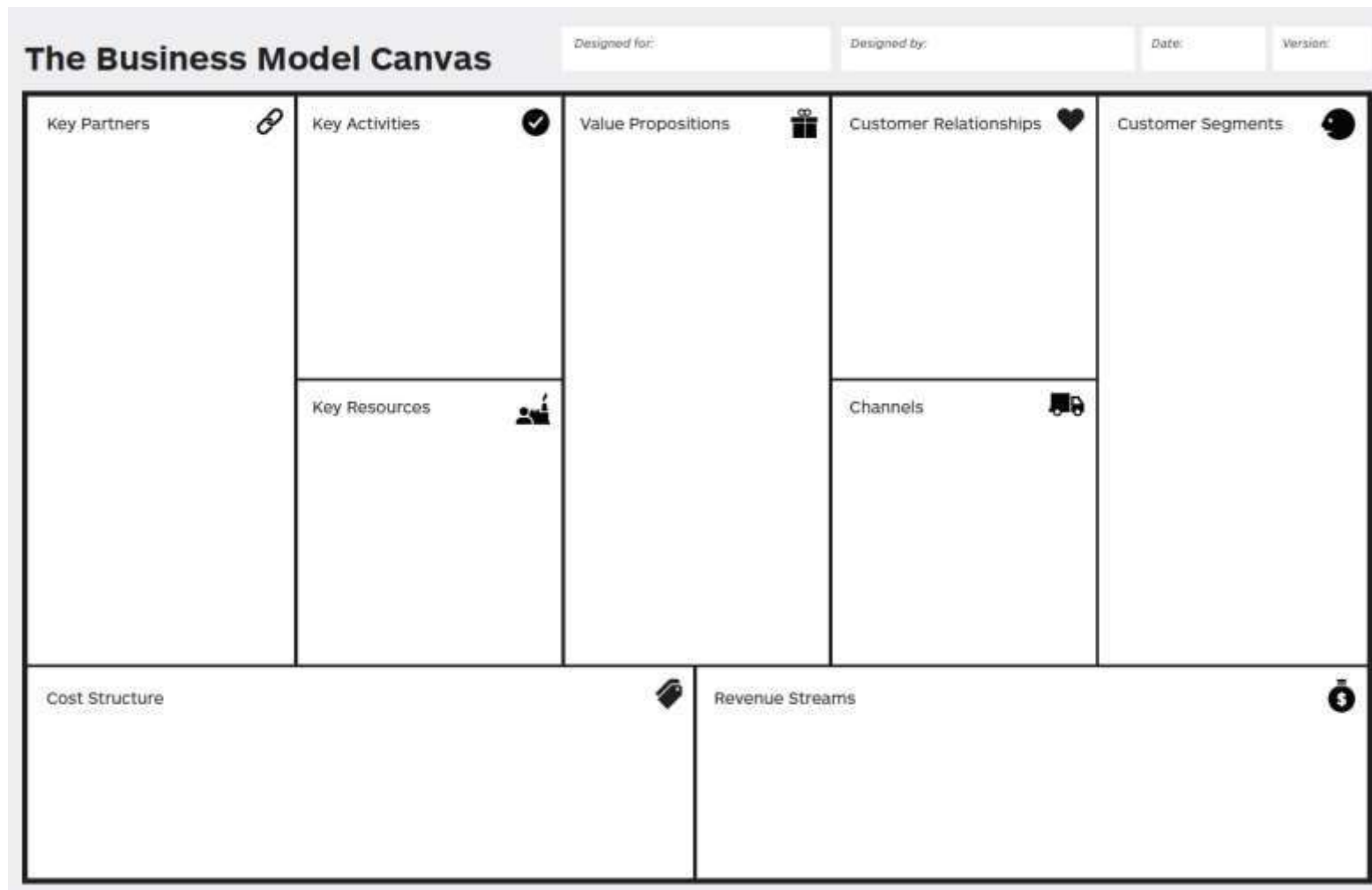


Figura 11 - Tela do Modelo de Negócios (retirado de <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, consultado a 27 de março de 2019)

Fontes de Financiamento

Qualquer negócio necessita de capital para iniciar as suas atividades. O financiamento pode ser de fonte própria, suportado pelos próprios empreendedores, ou de fonte alheia, concedido por entidades financeiras, outros empresários ou programas concebidos para essa finalidade.

A escolha sobre a fonte e tipo de financiamento deve basear-se no tipo de negócio a desenvolver, nos objetivos a cumprir e na análise económico-financeira. Portanto, a escolha reside num processo cuidado e rigoroso que procure a opção mais viável, considerando os riscos e os benefícios associados.

19

A figura que se segue destaca as fontes de financiamento mais comuns.

Financiamento Próprio

- Família e amigos
- Capital social
- Reinvestir lucros

Financiamento Alheio

- *Business Angels*
- Capital de risco
- *Crowdfunding*
- *Garantias mútuas*
- *Microcrédito*
- *Prémios e Concursos empresariais*

Figura 12 - Tipos de financiamento e respetivas fontes.

Formação, Desenvolvimento e Apoio

Formação

Em paralelo à competente execução do seu modelo de negócio, um empreendedor consciente procura a melhoria e a afinação constante das atividades com vista à obtenção de sucesso. Neste sentido, é importante recolher novos conhecimentos e adquirir competências que lhe permitam repensar, reconstruir, adaptar e evoluir o seu modelo de negócio.

Uma boa forma de o fazer é formar-se e educar-se constantemente e de forma planeada, consoante a pertinência e os objetivos que pretende cumprir. Para isso, deve recorrer a instituições e a entidades de formação e educação que ofereçam mais valias educacionais.

Na região existem várias infraestruturas dedicadas a este objetivo, tais como:

Escolas Tecnológicas – formação no nível secundário e pós-secundário que permite qualificar/requalificar tecnologicamente os quadros especializados das empresas;

Centros Tecnológicos – entidades criadas para fornecer apoio técnico e tecnológico a empresas de um determinado setor e/ou área de especialização;

Instituições de Ensino Superior – são entidades, públicas ou privadas, que fornecem formação de nível pós-secundário e superior e aceleram o processo de introdução de novas tecnologias, a partir da investigação, recorrendo a parcerias e acordos com empresas (transferência de tecnologia);

Parques Tecnológicos – promovem a inovação e o desenvolvimento, servindo de interface entre os sistemas empresarial, científico e tecnológico, promovendo a ligação entre universidades e /ou instituições de investigação e desenvolvimento.

Desenvolvimento

Ao iniciar a atividade empresarial, uma nova empresa não dispõe ainda de todos os recursos necessários para o funcionamento desejável e autossustentável, quer seja por falta de financiamento, por falta de recursos humanos ou por falta de conhecimentos técnicos e jurídicos. Por estes motivos, no momento de criação, o empreendedor deve procurar apoio junto a entidades e a organizações criadas para impulsionar o crescimento e colmatar as

necessidades e lacunas normalmente associadas às fases iniciais. São sugeridas várias entidades com este propósito:

CACE (Centros de Apoio à Criação de Empresas) - são infraestruturas criadas no âmbito do IEFP com o objetivo de contribuir para a modernização empresarial, através da promoção do aparecimento de novas empresas na área geográfica, proporcionando-lhes condições técnicas e físicas para um desenvolvimento e crescimento sustentado;

Ninhos de Empresas - são espaços físicos de apoio técnico e material onde os novos empreendedores podem exercer atividades empresariais, na área dos serviços. Este programa tem como objetivo estimular a capacidade criativa e empreendedora, proporcionando os apoios necessários à constituição ou ao desenvolvimento de empresas;

Centros de Incubação e Incubadoras - são organizações com um conjunto de meios materiais, logísticos e humanos para a promoção da criação de empresas inovadoras e de base tecnológica, regularmente ligadas a Universidades, a Associações Empresariais ou a Institutos Tecnológicos;

Aceleradores – são entidades que desenvolvem, especificamente, trabalho com os empreendedores, para a aceleração dos seus projetos empresariais, através de serviços de análise da ideia e do projeto, de processos de inovação e deteção de oportunidades adicionais, com o apoio de mentores.

Para recorrer a estas entidades estão associados custos, muitas vezes reduzidos ou simbólicos, que permitem à nova empresa, numa fase inicial, economizar e rentabilizar o seu negócio.

Criação da Empresa

A criação do modelo de negócio e os processos inerentes são fundamentais no projeto de criação de uma empresa. Além disso, este processo está sujeito a condicionantes legais que podem determinar ou influenciar o resultado de uma iniciativa empresarial.

A escolha da forma jurídica relaciona-se, essencialmente, com a estrutura pretendida e o respetivo funcionamento, com os montantes de capital social e as distintas responsabilidades e obrigações. Neste aspeto, cabe ao empreendedor informar-se e pedir aconselhamento sobre as vantagens e desvantagens das formas jurídicas e escolher a que mais se ajusta ao seu modelo de negócio.

Uma empresa pode ser criada em várias tipologias, umas de forma singular, outras de

Forma Singular

- Empresário em nome individual;
- Sociedade unipessoal por quotas;
- Estabelecimento individual de responsabilidade limitada.

Forma Coletiva

- Sociedade por quotas;
- Sociedade anónima;
- Sociedade em nome coletiva;
- Sociedade em comandita;
- Cooperativa.

22

Figura 13 - Tipologias de empresas

forma coletiva:

Para registar uma empresa basta utilizar o serviço *online* “Empresa Online” ou recorrer ao “Empresa na Hora”. Mais informações estão disponíveis no *site* dos Serviços Digitais da Justiça¹ e no *site* do “Empresa na Hora”².

Terminada esta etapa, o empreendedor deve dirigir-se à Autoridade Tributária e à Segurança Social para participar o início da atividade, comunicar as admissões de trabalhadores com as respetivas remunerações, de modo a obterem conhecimento das respetivas obrigações fiscais e contribuições a realizar.

¹ <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-Online> e <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>

² http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio.html

Lista de contactos úteis

Apoios ao Empreendedor



Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) – Núcleo Norte

Travessa Cruzes do Monte, N 46 R/C, 4470-169 Maia

T. 229 436 390 | F. 229 436 399 | E. anjenorte@anje.pt |

www.anje.pt

23

Gabinete de Apoio ao Empresário de Oliveira de Azeméis

Rua Bento Carqueja, N 41, 3720-214 Oliveira de Azeméis

T. 256 600 641 E. gae@cm-oaz.pt

GDEE – Gabinete de Desenvolvimento Económico e Empresarial

Rua Dr. Roberto Alves, 4524 – 909 Santa Maria da Feira

T. 256 370 891 E. gdee@cm-feira.pt



Incubadoras, Aceleradores e Centros Tecnológicos

Hubparque – Incubação, Cowork e Escritórios Virtuais

EUROPARQUE Centro de Congressos, Rua Interior do Europarque, 4520-153 Santa Maria da Feira.

T. 304 500 580 | E. comunicacao@aetice.pt | www.hubparque.pt



Feira Park- Parque de Ciência e Tecnologia de Santa Maria da Feira

Rua do FeiraPark, no 50 4520-632 São João de Ver
T. 256 307 070 | E. geral@portuspark.org |
www.portuspark.org



Gold Park – Parque Tecnológico de Gondomar

Rua dos Sete Caminhos, S. Cosme, 4470 Gondomar
T. 22 466 0500 | E. geral@dmy.pt



Oliva Creative Factory

Rua da Fundição, 240, 3700-119 S. João da Madeira
T. 256 004 100 | E. olivacreativefactory@cm-sjm.pt



SANJOTEC – Centro Empresarial e Tecnológico de S. João da Madeira

S. João da Madeira
T. 256 001 900 | E. geral@sanjotec.com |
www.sanjotec.com

Outras entidades de relevância



IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.

Sede - Porto
Rua dos Salzares, 842 4100-442 Porto
T. 226 152 000 | E. info@iapmei.pt | www.iapmei.pt



Creative Science Park Aveiro Region



Via do Conhecimento, Edifício Central, 3830-352 Ílhavo, Portugal

T. 234 243 750 | E. pci@pci.pt

Bibliografia

- Brown, T., Ulijn, J. (2004). *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth*. Cheltenham: Edgar Elgar Publications.
- Dantas, J., Moreira, A. (2011). *O processo de Inovação*. Lisboa: Lidel.
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação. (2016). *Manual do Empreendedor*. [Retirado de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ManualdoEmpreendedor.aspx>]. (Consultado em setembro de 2018).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. 7ª edição. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. (2015). *Criar Propostas de Valor*. 1ª edição. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Niwa, T. (2016). *Universidade, Indústria e Desenvolvimento: a inovação tecnológica em uma economia baseada no conhecimento*. 1ª Edição. Curitiba: Appris Editora.

Autoria: Rede Scientiae
Avenida Camilo Tavares de Matos, N 323
3730 - Vale de Cambra

30 de março de 2019