



A ESCOLA EMPREENDE

“A Escola Empreende”

Propriedade: Esdime | Rota do Guadiana

Concepção de conteúdos: Francisco Fragoso

Design: Henrique Figo

Esta edição integra o projecto ESCALE - Rede Europeia de Apoio ao Empreendedorismo, promovido pela parceria Esdime | Rota do Guadiana | AFIP | CELAVAR | Genista Foundation
Projecto co financiado pelo Eixo LEADER, Cooperação, no âmbito do PRODER

A ESCOLA EMPREENDE

Índice

6	I. Empreendedor, Eu?
8	1 - Inspiração
14	2 - Escolhas
22	3 - Do Estado de Espírito à Atitude
26	4 - Características de Empreendedor
34	5 - Ideias
40	II. Empreender não é difícil, vamos a isso...
42	1. Clientes ou Destinatários
45	2. Criação de Valor
48	3. Canais
51	4. As relações com os clientes ou destinatários
55	5. Modelo de Receitas
58	6. Recursos Chave
61	7. Atividades Chave
63	8. Parcerias Chave
66	9. Estrutura de Custos
69	Preenchimento do Business Model
70	Fontes de Inspiração

Porquê este **Guia:**

Desde 2009 que a Esdime – Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste, CRL e a Rota do Guadiana – Associação para o Desenvolvimento Integrado integram a parceria europeia ESCALE – Rede Europeia para o Apoio ao Empreendedorismo em Meio Rural (www.esdime.pt/escale), com os parceiros franceses AFIP, AFIP Normandie e CELAVAR e a Genista Foundation, de Malta. O projeto ESCALE foi criado com o intuito de partilhar experiências e ferramentas, nomeadamente, numa visão europeia do emprego e da criação de empresas. Nos territórios rurais, a criação de actividade responde a esta necessidade de criação de emprego e, portanto, de revitalizar economicamente um território. Responde, muitas vezes, a um desejo por parte dos «criadores» de exercer uma actividade profissional associada a um projecto de vida. Para acompanhar estes empreendedores individuais, surgiram dispositivos colectivos e territoriais de apoio à criação de actividades. Associações, colectividades locais e/ou organismos públicos, no âmbito de iniciativas e projectos partilhados, assumem um acompanhamento a futuros/s empreendedores/as. Este acompanhamento dos «promotores de projectos» ocorre antes, durante e após a criação de actividade. Em 2012 a parceria portuguesa decide integrar neste projecto a dinâmica de promoção do empreendedorismo e da atitude empreendedora na escola, através do desenvolvimento duma ferramenta de trabalho dirigida aos/às alunos/as do ensino secundário. Este guia pretende assim ser um recurso acessível, que apoie o trabalho de professores/as e demais profissionais da educação, no desenvolvimento das competências empreendedoras dos/as jovens.



**EMPREENDEDOR,
EU?**

Enquadramento:

Existe uma quantidade imensa de informação sobre empreendedorismo, no motor de pesquisa Google em Julho de 2013 existiam em português 7. 900. 000 entradas. Uma das possíveis perspectivas, que é a que assumimos, é que o empreendedorismo não se trata apenas de criar negócios ou de criar empresas. É mais que isso é realizar um projeto que possa provocar mudança, realização e sucesso. Ser empreendedor é ter atitude e ter atitude pode ser aprendido, ninguém nasce empreendedor.

A atitude é construída e desenvolvida no nosso percurso quotidiano. Ser empreendedor é mais que ter vontade de criar negócios, de criar uma empresa é sim envolvermo-nos com a ambiguidade e com o desafio é ter uma entrega e uma crença inabalável. É ser persistente. Ser empreendedor é criar, é como andar numa montanha russa onde devemos aprender em cada ponto do percurso. Talvez tenha sido assim que algumas das maiores mentes se tornaram isso mesmo. Maiores.

1 INSPIRAÇÃO

Não vivemos isolados, desenvolvemos constantemente interações com o meio e com as pessoas que nos rodeiam.

Existe uma clara influência do contexto e das mensagens que nos tocam diariamente. Trazendo mensagens disruptivas que estimulem a curiosidade e provoquem a reflexão podemos de algum modo contribuir para provocar mudança e é isso que se pretende com esta breve dinâmica que aqui apresentamos.

A atividade a seguir proposta consiste na promoção de um momento de reflexão e na criação de um contexto de descontração e confiança mútua no grupo.

OBJECTIVOS

Provocar reflexão sobre a importância da atitude;

Refletir sobre algumas das características comuns a alguns empreendedores de sucesso;

Estimular o autoconhecimento.

ACTIVIDADES

1) É apresentada uma matriz com um conjunto de citações inspiradoras sendo que cada jovem deve escolher uma frase e justificar porque a escolheu.

Podem ainda identificar os autores das citações apresentadas para que percebam quem é e que possam investigar sobre o seu percurso de vida.

Um a um os jovens farão a apresentação dos seus resultados.

2) Em seguida o desafio é escrever a sua própria frase inspiradora de acordo com as suas experiências ou de acordo com experiências de pessoas que admiram, explicando a sua opção.

Um a um os jovens farão a apresentação dos seus resultados.

RECURSOS

Acesso Internet

FERRAMENTA 1 + Material de escrita

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo” 1.

Peter Drucker

“Os vencedores nunca desistem e desistentes nunca ganham” 2.

Vince Lombardi

“O Seu tempo é limitado, então não o gaste vivendo a vida de outra pessoa. Não sejam aprisionados pelo dogma - que é viver com os resultados do pensamento de outras pessoas. Não deixe que o barulho da opinião dos outros cale a sua própria voz interior. É mais importante, tenha a coragem de seguir seu coração e intuição. Eles de alguma forma já sabem o que você realmente se quer tornar. Tudo o resto é secundário.”

Steve Jobs

“É bom comemorar o sucesso, mas é mais importante prestar atenção às lições do fracasso.” 4.

Bill Gates

“São precisos 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, você vai fazer as coisas de forma diferente.” 5.

Warren Buffett

“Um dos grandes erros que cometemos é que tentamos forçar um interesse em nós mesmos. Nós não escolhemos as nossas paixões, as nossas paixões é que nos escolhem” 6.

Jeff Bezos

“Eu não falhei. Eu apenas encontrei 10.000 maneiras que não **7.**
funcionam.”

Thomas Edison

“A lógica vai levá-lo do ponto A para o ponto B. A imaginação vai **8.**
levá-lo para todos os lugares.”

Albert Einstein

“O sucesso constrói-se andando de fracasso em fracasso sem **9.**
perder o entusiasmo.”

Winston Churchill

“Gênio é 1% inspiração e 99% de transpiração.” **10.**

Thomas Edison

“Daqui a vinte anos você estará mais decepcionado pelas coisas que **11.**
não fez do que pelas que fez. Então solte as amarras. Navegue
para longe do seu porto seguro. Agarre o vento nas suas velas.
Explore. Sonhe. Descubra”.

Mark Twain

“Se você não pode fazer grandes coisas, faça pequenas coisas de **12.**
uma forma grande.”

Napoleon Hill

“Eu não sei a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é **11.**
tentar agradar a todos.”

Bill Cosby

FERRAMENTA

“O sucesso não é o que você tem, mas quem você é.” 13.
Bo Bennet

“Vencer sem riscos é triunfar sem glória.” 14.
Corneille

“Escolha um trabalho de que goste e você nunca mais terá que trabalhar um dia em sua vida”. 15.
Confúcio

“O que não for iniciado nunca será concluído” 16.
Johann Wolfgang Von Goeth

“Quando você deixa de sonhar você deixar de viver.” 17.
Steve Jobs

“É bom comemorar o sucesso, mas é mais importante prestar atenção às lições do fracasso.” 18.
Malcolm Forbes

“Um líder é aquele que sabe o caminho, põe-se a caminho, e mostra o caminho.” 19.
John C. Maxwell

“A coisa mais valiosa que você pode fazer é um erro, você não aprenderá tanto se sair tudo perfeito.”

Adam Osborne

“O sucesso não é a chave para a felicidade. A felicidade é a chave para o sucesso. Se você ama o que você está fazendo, você será bem-sucedido.”

Albert Schweitzer

Escreve agora a tua frase inspiradora

22.

Nome:

2

ESCOLHAS

Estamos sempre a fazer escolhas em quase todos os momentos da nossa vida. Umhas são mais conscientes, outras menos conscientes.

As nossas escolhas é que determinam os nossos percursos em todos os nossos papéis desde os pessoais, aos familiares, aos escolares e aos profissionais bem como os enquadrados em atividades de lazer.

Neste contexto pretende-se que os jovens promovam uma reflexão sobre si mesmos no sentido de tomarem consciência das suas competências, aptidões, áreas de interesse e do seu quadro valores de referência.

OBJECTIVOS

- Provocar reflexão sobre a importância das escolhas;
- Refletir sobre o facto de como as nossas escolhas decidem os nossos percursos;
- Estimular o autoconhecimento.

ACTIVIDADES

Escolhas justificadas

1

Previamente deve ser explicado que diariamente as pessoas têm que se confrontar com escolhas, umas mais simples, outras mais complexas. Quanto mais idade as pessoas têm mais complexas se tornam as escolhas.

É de uma importância extrema que as nossas opções sejam conscientes no que respeita à vida na sua plenitude, mas em concreto à nossa formação escolar e à nossa profissão. As nossas decisões terão sempre um impacto seja ele positivo, seja negativo.

O exercício seguinte implica fazer escolhas, simples, mas pretende que os jovens tomem consciência do processo e dos impactos das suas escolhas. O animador deve introduzir algumas “nuances” sobre os impactos das escolhas enunciadas, como o preço, os hábitos de vida saudável, etc...

RECURSOS

FERRAMENTA 2 + Material de escrita

Escolha a sua opção, justificando-a.

- Estar no Facebook ou em outras redes sociais.
- Passear e estar com os amigos.

- Praticar desporto individual.
- Praticar desporto coletivo.

- Ver um filme.
- Ver um reality show.

- Comprar uns ténis All Star.
- Comprar uns ténis Merrel.

- Criar uma empresa muito lucrativa.
- Criar uma associação de defesa da vida selvagem.

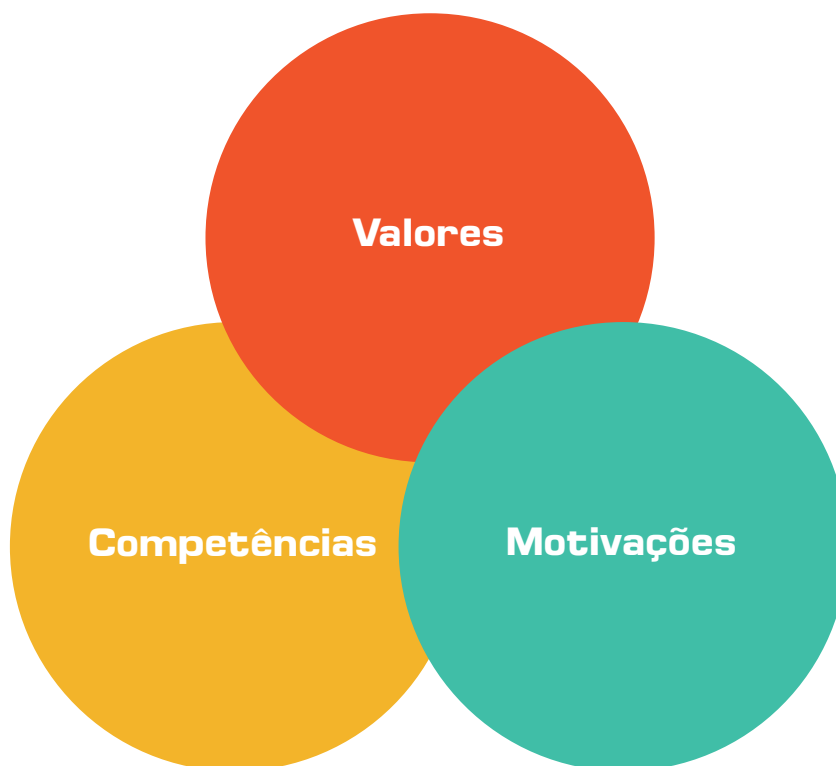
- Ter um emprego estável para toda a vida.
- Fazer o que gosto sem saber quanto vou ganhar no próximo ano.

ATIVIDADES

2

Solicitar que se analisem as esferas que irão estimular o autoconhecimento

A imagem seguinte poderá representar algumas dimensões do autoconhecimento.



As **competências** neste caso, poderão ser consideradas as capacidades que cada um de nós possui adquiridas formal ou informalmente. São basicamente as nossas habilidades para desenvolver tarefas na nossa vida e em concreto no nosso trabalho.

Importa salientar que as competências podem e serão sempre desenvolvidas ao longo da vida quer na escola quer noutros contextos de aprendizagem, embora a escola deva ser considerada a referência.

As **motivações** são os interesses que possuímos, as atividades que desenvolvemos por prazer, pelas quais nos interessamos no tempo que temos livre.

Muitas vezes as **competências e as motivações** convergem, o que se torna um aspeto bastante positivo pois em última análise pode significar que as pessoas gostam de fazer aquilo em que se sentem mais competentes ou aptos.

Os valores serão de acordo com o psicólogo *Allport*, crenças em nos baseamos para agir por referência. É assim o conjunto de crenças que cada um de nós possui e que norteia a nossa ação em todos os papéis da nossa vida. Cada pessoa tem um quadro de valores diferente ainda que muitos dos valores possam ser comuns.

Exemplos de valores:

- Persistência;
- Honestidade;
- Justiça;
- Confiança;
- Determinação.

Após a análise das esferas e enquadramento concetual solicitar a cada jovem que indique:

- 4 Competências;
- 4 Motivações;
- 4 Valores.

R E C U R S O S

FERRAMENTA 3 + Material de escrita

Valores

- _____
- _____
- _____
- _____

Motivações

- _____
- _____
- _____
- _____

Competências

- _____
- _____
- _____
- _____

3

Neste contexto de autoconhecimento vamos agora enunciar algumas questões aos jovens sobre as suas estratégias futuras?

QUAIS SÃO OS TEUS PLANOS NO QUE RESPEITA À EDUCAÇÃO?

QUAIS SÃO OS TEUS PLANOS RELATIVAMENTE À TUA CARREIRA PROFISSIONAL?

QUAIS SÃO OS TEUS PLANOS RELATIVAMENTE À TUA SITUAÇÃO FINANCEIRA?

INDICA ALGUÉM CUJO PERCURSO PROFISSIONAL E PESSOAL ADMIRES, EXPLICA-NOS A TUA ESCOLHA?

4

Agora é altura dos jovens desenvolverem um processo de reflexão sobre a sua profissão.

Cada um dos jovens deve agora indicar qual **a profissão que mais deseja desempenhar no futuro.**

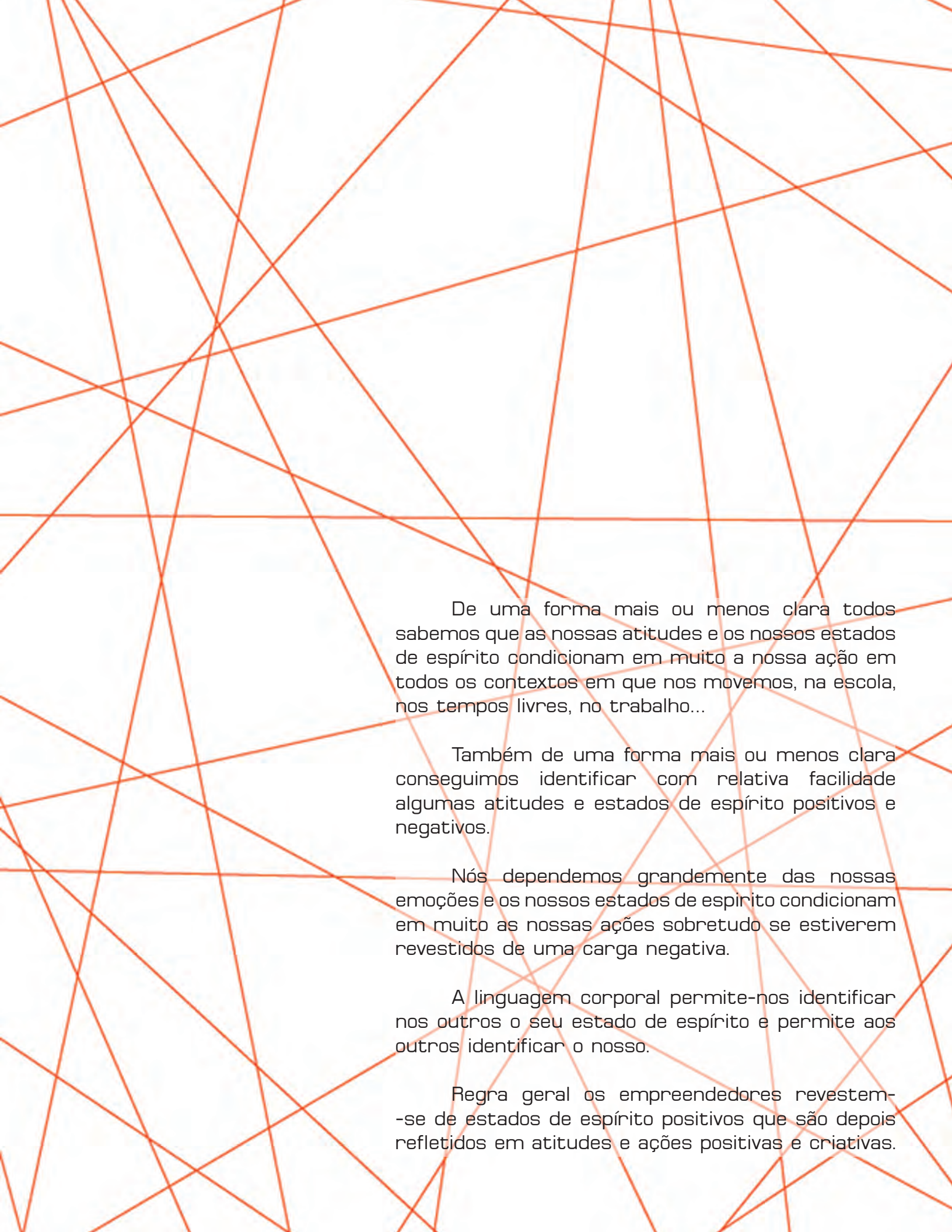
Deve ser equacionado o resultado das esferas das competências, das motivações e dos valores.

A escolha da profissão deve ser justificada com base nas competências que possui, nas motivações e nos valores

A “MINHA” PROFISSÃO

3

DO ESTADO
DE ESPÍRITO
À ATITUDE



De uma forma mais ou menos clara todos sabemos que as nossas atitudes e os nossos estados de espírito condicionam em muito a nossa ação em todos os contextos em que nos movemos, na escola, nos tempos livres, no trabalho...

Também de uma forma mais ou menos clara conseguimos identificar com relativa facilidade algumas atitudes e estados de espírito positivos e negativos.

Nós dependemos grandemente das nossas emoções e os nossos estados de espírito condicionam em muito as nossas ações sobretudo se estiverem revestidos de uma carga negativa.

A linguagem corporal permite-nos identificar nos outros o seu estado de espírito e permite aos outros identificar o nosso.

Regra geral os empreendedores revestem-se de estados de espírito positivos que são depois refletidos em atitudes e ações positivas e criativas.

OBJECTIVOS

- Refletir sobre os estados de espírito e conseguir identifica-los.

ATIVIDADES

- 1 - Conversar em grupo sobre os estados de espírito e pedir a um ou mais voluntários que represente para o grupo diversos estados de espírito.
- 2 - Preencher um modelo (ferramenta 4) onde se pretende que se identifiquem 3 estados de espírito positivos e 3 estados de espírito negativos

RECURSOS

FERRAMENTA 4 + material de escrita

FERRAMENTA 4

Solicitar aos jovens que identifiquem no quadro seguinte 3 estados de espírito positivos e 3 estados de espírito negativos.

Estados de espírito	
POSITIVOS	NEGATIVOS
Confiança em nós próprios	Resignação
Determinação	Sem esperança

Solicitar aos jovens que pensem agora em 3 personalidades portuguesas de sucesso e que indiquem o estado de espírito mais evidente que se lhes pode ser associado.

Personalidade Portuguesa	Estado de espírito associado

4

**CARACTERÍSTICAS
DE UM EMPREENDEDOR**

Três investigadores da *Eckerd College de St. Petersburg* que desenvolveram um estudo sobre as características dos empreendedores, no qual tentaram definir um conjunto de perfis tipo de empreendedor (Entrepreneurial Dimension Profile).

Este estudo baseia-se nas respostas a 72 questões que se traduzem em 14 variáveis, nas quais se incluem Independência e paixão.

Os resultados apurados demonstram que existem diversos tipos de perfil de empreendedor de acordo com a característica mais evidente, sendo que pode acontecer que uma pessoa possua diversas características das referidas no estudo, no entanto haverá sempre uma que se destaca das restantes.

O conhecimento sobre estas características não só permite uma reflexão sobre se as possuímos ou não como também nos permite desenvolver competências específicas no sentido de as melhorar.

Perfis de Empreendedor

Ser independente – são pessoas que preferem trabalhar por conta própria e definir o seu próprio caminho. Gostam da liberdade para escolher as suas prioridades e são pessoas confiantes ao nível da decisão sobre qual será o seu foco. Habitualmente não sentem necessidade de consultar outros para tomar decisões e desenvolver ações.

Ter preferência por estruturas leves ou organizações com pouca estrutura – o exemplo de empreendedores de organizações com pouca estrutura são os fundadores da Google Larry Page e Sergey Brin. Na Google as pessoas tem 20% do seu tempo para se dedicarem a outros projetos especiais que não estejam relacionados com o seu trabalho habitual. São pessoas que tendem a preferir a flexibilidade enquanto forma de abordar o trabalho em vez de soluções mais burocráticas e que necessitam de uma solução passo a passo.

Não conformista – o exemplo apontado para este tipo de perfil de empreendedor é o de Steve Jobs co-fundador da Apple. Ele nunca seguiu as tendências, ao contrário definiu sempre o seu próprio caminho com uma determinação inabalável o que fez da Apple uma empresa bem-sucedida no mundo inteiro no campo da tecnologia. Empreendedores não conformistas tendem a destacar-se nas multidões agindo de forma única, são pessoas que gostam de desafiar os contextos mais populares e ir contra a corrente.

Não ter medo do risco – Mark Zuckerberg fundador do Facebook adquiriu a aplicação Instagram tendo um prejuízo significativo. Este tipo de empreendedor aceita o facto de a taxa de sucesso das suas decisões ser baixa e tendem a apostar em projetos de risco elevado mas com algum tipo de certeza que terão algum retorno significativo.

Ser orientado para a ação – são empreendedores que tendem a ser cumpridores e não pensadores. São normalmente suscetíveis de ser rápidos a tomar decisões, até impacientes, estão sempre a mostrar iniciativa. O exemplo pode ser Richard Branson que decidiu arriscar na empresa de aviação Virgin Airlines, depois de ter constatado que existiam maus serviços nas empresas para com os passageiros. É também conhecido por ter atravessado o Oceano atlântico de balão de ar quente.

Ser apaixonado – empreendedores apaixonados são completamente obcecados com a missão do seu projeto. A paixão é mantida nos bons e nos maus momentos. Devemos aqui relembrar a citação de Confúcio: "Escolha um trabalho de que goste e você nunca mais terá que trabalhar um dia em sua vida". Para encontrar a sua paixão por vezes precisará de alguma reflexão. Tente lembrar-se de uma atividade em que tenha ficado tão entusiasmado que perdeu a noção do tempo. São essas a paixões que vale a pena perseguir.

Alguma insensibilidade nas relações interpessoais – alguns empreendedores como por exemplo Mark Pincus fundador da Zynga a empresa da aplicação Farmville tem fama de ser uma pessoa difícil para trabalhar, pois está normalmente mais focado nos resultados do que nos sentimentos. Importa ter presente que devemos prestar atenção às emoções e estados de espírito das outras pessoas e escutá-las. No entanto este foi um resultado do estudo e é uma característica comum a alguns empreendedores.

Focados no futuro – alguns empreendedores estão muito focados no futuro e por isso tem menos propensão para tomar atenção aos detalhes do dia-a-dia. Possuem um pensamento estratégico a longo prazo.

Gerador de ideias – este tipo de empreendedor tende a apostar muito em brainstorming e outros métodos de estímulo à criatividade no sentido de abordar os problemas e os projetos de várias perspectivas. Um dos exemplos deste tipo de empreendedor é Bill Gates co-fundador da Microsoft. São normalmente pessoas focadas em inovação e criatividade.

Autoconfiança – os empreendedores autoconfiantes estão normalmente satisfeitos com quem são e com a sua forma de agir. São otimistas e tem confiança suficiente de que conseguem atingir metas e resultados com base nos seus talentos e capacidade de execução. José Mourinho e Cristiano Ronaldo são dois exemplos que se enquadram neste grupo.

Capacidades de execução – as pessoas com estas características são mestres em transformar ideias em realidade. São empreendedores que conseguem realizar as suas tarefas e são capazes de assumir uma missão ou um objetivo e criar um plano de ação para alcançá-lo.

Ser otimista – os empreendedores otimistas tem tendência para a ver o copo meio cheio e não meio vazio. Regra geral são pessoas que acreditam que se vão atingir os resultados e que os obstáculos irão ser superados.

Persistência – esta é uma característica importante na medida em que mesmo com desafios pela frente, quando as portas se fecham, quando existem contratempos e falhas este tipo de empreendedor mantem-se motivado.

OBJECTIVOS

- Tomar conhecimento sobre este conjunto de características dos empreendedores;
- Desenvolver um processo de reflexão no sentido de tentar identificar no próprio perfil uma ou mais características de empreendedor.

ATIVIDADES

Após a explicitação das características expostas propõe-se agora que os jovens escolham uma das características que consideram possuir e que possam colocar ao serviço do seu futuro profissional, **mostrando um exemplo de uma ação que tenham desenvolvido na sua vida que justifique a sua escolha.**

Propõe-se também que escolham uma pessoa, da sua esfera de relacionamentos ou uma qualquer outra que tenha uma das características indicadas, ilustrando com uma ação ou um percurso profissional.

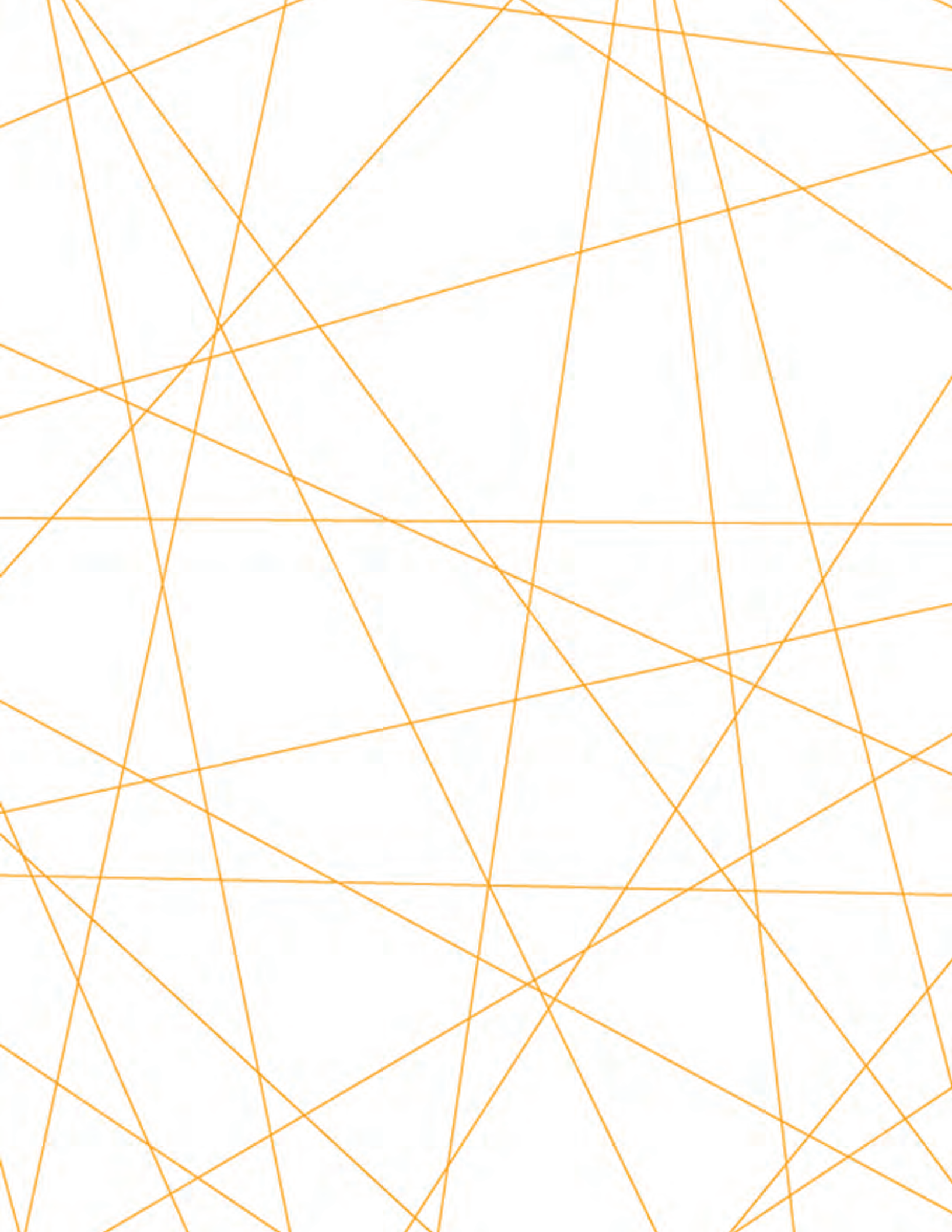
Para isso devem preencher ferramenta 5.

RECURSOS

FERRAMENTA 5 + material de escrita

FERRAMENTA 5

Característica de empreendedor	A minha característica de empreendedor é esta, porque...	A pessoa X tem esta característica de empreendedor, porque...
Ser independente		
Ter preferência por estruturas leves ou organizações com pouca estrutura		
Não conformista		
Não ter medo do risco		
Ser orientado para a ação		
Ser apaixonado		
Alguma insensibilidade nas relações interpessoais		
Focados no futuro		
Gerador de ideias		
Autoconfiança		
Capacidades de execução		
Ser otimista		
Persistência		



5

IDEIAS

Ao longo do dia vivemos várias situações e somos confrontados com diversos problemas que temos que resolver. Desenvolvemos raciocínios constantes e nesta dinâmica surgem-nos várias ideias.

O nosso cérebro está num processo de constante atividade.

Em termos gerais, as nossas ideias surgem da observação dos contextos em que nos movimentamos e das situações em que estamos envolvidos. Seguramente já todos disseram em voz alta ou apenas para si, frases semelhantes às seguintes:

“Eu não faria assim”

“Se fizessem de outra forma isto funcionaria melhor”

“Seria bom que isto fosse mais... Simples; ou mais confortável, ou mais rápido, ou mais bonito...”

Este tipo de reflexão poderá ser o berço das novas ideias, se pararmos para pensar um pouco mais sobre estas nossas observações e se nos lembrarmos das nossas capacidades talvez possamos por em prática uma das nossas ideias. **Torná-la num projeto que provoque mudança**, que melhore a qualidade de vida das pessoas, a nossa e a dos outros. Uma destas ideias, aparentemente sem importância, das que nos chegam todos os dias e a todas as horas, pode ser a causa do nosso sucesso.

De uma forma complementar ao processo de autoconhecimento vamos focar-nos nas nossas ideias.

As nossas ideias podem ser alimentadas pelo **contexto** em que estamos no momento:

Na escola temos ideias relativas à escola, no trabalho relativas ao trabalho, nas atividades de tempos livre relativas a essas atividades. Obviamente que isto não é estanque e as ideias podem surgir em qualquer contexto mesmo que não estejam relacionadas com ele, mas seguramente são influenciadas pelo contexto em que nos enquadrámos em determinado momento.

As ideias são influenciadas pelas nossas relações pessoais, pelas **pessoas**. Grandes quantidades de emoções e comportamentos resultantes das nossas relações influenciam as nossas ideias. A partilha de ideias é de extrema importância.

Nesta esfera do empreendedorismo devemos considerar que depois de surgirem as ideias deverá ocorrer um processo genérico de **reflexão sobre a ideia** baseado nestas três questões base. Em que se suporta a ideia? Que resposta quer dar? que solução aponta?

Depois vem **a mensagem**. O que queremos que as pessoas saibam? o que queremos transmitir? e o que queremos que as pessoas entendam? É com base nestes pilares que devemos construir a nossa mensagem sobre a nossa ideia.

Num próximo momento devemos partilhar a nossa ideia e esperar contributos. Escutar verdadeiramente os contributos e refletir coletivamente. Será **a plataforma criativa** da ideia, na qual vamos melhorar a nossa ideia e aceitar sugestões, sobre as quais daremos os primeiros passos para a etapa seguinte.

A **execução da ideia**. Como vamos por a ideia em prática?

Quais as condições que necessitamos reunir para colocar a nossa ideia em prática? Quem vamos envolver? O que vamos pedir às pessoas que vamos envolver? Quanto vai custar reunir as condições para colocar a nossa ideia em funcionamento?

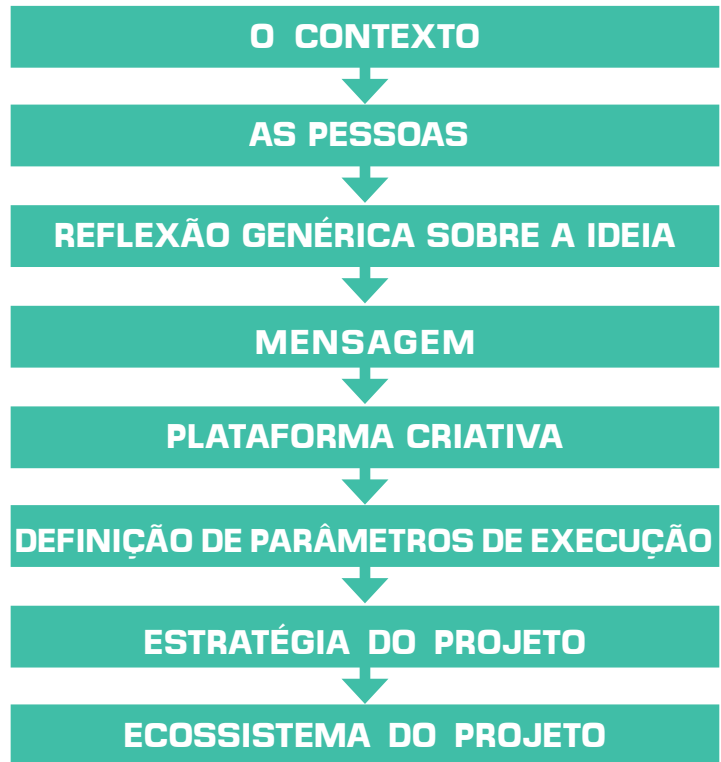
O passo seguinte será a **definição da estratégia**. Que caminhos queremos percorrer? que resultados esperamos? Quem queremos atingir? Que mudanças queremos provocar? Devemos fazer um plano claro para todos os envolvidos, com metas claras e objetivos realistas e alcançáveis.

Por fim devemos focar-nos no **ecossistema**. Todos os envolvidos se devem focar em criar estrutura para fazer o “herói” brilhar. O herói será o líder do projeto, não existem projetos sem liderança. Concretizar a ideia e provocar mudança através do nosso projeto.

Num mundo pleno de tecnologia, em que a informação circula quase à velocidade da luz a melhor forma de partilhar ideias e de ter ideias é:

FALAR

Elementos que ajudam a compreender o ciclo da ideia até ao projeto



Algumas citações sobre ideias que nos ajudam a refletir:

“NÃO PERCEBO PORQUE RAZÃO AS PESSOAS TEM MEDO DAS NOVAS IDEIAS. EU FICO É ASSUSTADO COM AS VELHAS” [Jonh Cage](#);

“PARA TER UMA GRANDE IDEIA, TENHA MUITAS” [Thomas A. Edison](#);

“ERA A IDEIA CERTA, MAS O TEMPO ERRADO” [Jonh Dalton](#);

“TU TENS QUE TER UMA IDEIA DO QUE VAIS FAZER, MAS DEVE SER UMA IDEIA VAGA” [Pablo Picasso](#);

“MUITAS VEZES RECUSAMO-NOS A ACEITAR UMA IDEIA, SIMPLEMENTE PORQUE O TOM DE VOZ COM O QUAL NOS FOI EXPRESSA FOI ANTIPÁTICO PARA NÓS” – Friedrich Nietzsche.

“TUDO COMEÇA COM UMA IDEIA” Earl Nightingale.

“GRANDES IDEIAS FREQUENTEMENTE RECEBEM OPOSIÇÃO VIOLENTA DE MENTES MEDIOCRES” Albert Einstein.

“AS NOVAS IDEIAS FALHAM PORQUE SÃO NOVAS E DESCONHECIDAS, VELHAS IDEIAS FALHAM PORQUE SÃO VELHAS E MUITO CONHECIDAS” Ricardo Sosa.

OBJECTIVOS

- Compreender a importância das ideias na nossa vida.
- Compreender o ciclo da ideia ao projeto e a importância de cada fase
- Reflexão sobre as ideias de cada aluno.

ATIVIDADES

Chegou o momento a altura dos jovens terem a sua **ideia com vista à criação de valor**. Deve-lhes ser pedido que façam a sua reflexão e indiquem qual a ideia que escolhem para que esta venha a gerar valor.

- a) Qual é a tua ideia?
- b) Explica-nos a tua ideia.

RECURSOS

FERRAMENTA 6 + material de escrita



EMPREENDER

NÃO É DIFÍCIL, VAMOS A ISSO...

E AGORA COMO FAÇO A MINHA IDEIA GERAR VALOR?

Após o processo de reflexão e autoconhecimento que desenvolvemos anteriormente, debruçámo-nos um pouco sobre as ideias e pensámos um pouco sobre as suas dinâmicas intrínsecas. Chegamos então ao ponto é que é necessário tomar conhecimento de uma das inúmeras formas que existem de levar a nossa ideia a gerar valor.

A que escolhemos que passaremos a denominar o **Plano de geração de valor** é inspirada num modelo de Business model generation (modelo de negócio) cujos traços gerais iremos apresentar mais à frente.

Antes disso importa que fique muito claro que ser empreendedor e gerar valor não se confina, ao facto de se criar um negócio com produtos ou bens transacionáveis. É mais que isso, é muito mais que isso. Podemos empreender para construir uma estrutura sem fins lucrativos, podemos empreender num modelo de ajuda às pessoas com mais carência, podemos empreender criando projetos e modelos de proteção e preservação ambiental, podemos empreender em atividades artísticas e culturais, podemos empreender para tornar pequenas partes do mundo melhores.

Para que percebamos melhor do que vamos falar em seguida vamos apontar uma definição para o nosso Plano de geração de valor.

Poderá ser um modelo que representa **a lógica de como uma pessoa, um conjunto de pessoas ou uma organização, cria, distribui e capta valor.**

É de grande importância que o conceito do nosso Plano de geração de valor que seja facilmente entendido por todos, que o entendimento dos seus objetivos seja claro e simples. É necessário que todos partamos do mesmo ponto e que falemos todos os sobre o mesmo. Daí que explicar a nossa ideia se afigure como um grande desafio, devemos torná-la simples, relevante e entendível quase de uma forma intuitiva.

O modelo original do qual adaptámos o nosso Plano de geração de valor pressupõe a existência de **nove blocos** que se relacionam entre si e que se irão constituir como o projeto, a materialização da ideia.



Cientes ou destinatários

Os clientes ou destinatários são um elemento de extrema importância em qualquer projeto ou organização quer tenha ou não fins lucrativos. Uma empresa sem clientes rentáveis não irá sobreviver muito tempo, tal como um projeto ou organização sem fins lucrativos não viverá muito tempo sem destinatários. A segmentação dos clientes ou destinatários deve ser muito ponderada no sentido de tomar consciência dos segmentos de clientes ou destinatários que deve atingir ou ignorar.

■ **Segmentos de clientes ou destinatários** - No sentido de obter melhores resultados, uma organização ou um projeto podem segmentar os seus clientes ou destinatários de acordo com comportamentos comuns, interesses comuns, comportamentos comuns ou outros atributos. Um só projeto, organização com ou sem fins lucrativos pode apontar os seus objetivos para diversos segmentos grandes ou pequenos.

Basicamente o que se pretende é responder às seguintes questões:

Para **quem** queremos criar valor?

Quem são os nossos clientes / destinatários mais importantes?

Pensem como exemplo numa marca de automóveis como por exemplo a Renault. A mesma marca produz automóveis de diversos tipos, ou segmentos, para cada tipo de cliente.

Outro exemplo poderá ser a criação um projeto de educação para a preservação do ambiente. Os produtos e mesmo a linguagem devem ser adaptados a cada segmento dos destinatários de acordo com a sua idade e escolaridade.

OBJECTIVOS

- Refletir sobre a importância dos destinatários e dos clientes;
- Perceber o conceito de segmento de clientes ou destinatários.

ACTIVIDADES

Os jovens devem definir agora quem são os clientes ou destinatários para a sua ideia. E segmenta-los apresentando os seus critérios de segmentação e a respetiva justificação para esses critérios.

Ex.: Clientes ou destinatários – Alunos do 2^o Ciclo do Distrito de Beja, com serviço de internet em casa.

RECURSOS

FERRAMENTA 7 + material de escrita

OS MEUS SEGMENTOS DE CLIENTES OU DESTINATÁRIOS

PORQUE SÃO ESTES E NÃO OUTROS OS SEGMENTOS DE CLIENTES OU DESTINATÁRIOS



Criação de valor

Este é outro ponto vital para que a nossa ideia crie valor; no fundo vamos nos debruçar sobre o conjunto de produtos ou serviços que são a razão pela qual os clientes ou destinatários escolhem a nossa organização e não outra.

De um modo geral a criação de produtos e ou serviços serve para resolver problemas ou necessidades dos consumidores. Alguns produtos podem ser inovadores e representam algo de novo e que provoca alguma perturbação, outros podem ser semelhantes ao que já existem no mercado mas com algumas novas características ou atributos que os diferenciam.

Podemos pensar em **9 critérios** para as nossas propostas de criação de valor.

a) Inovação – quando os nossos produtos ou serviços surgem para satisfazer necessidades que os clientes não ainda não atribuíam muita importância pois não existia nenhum produto ou serviço semelhante no mercado.

b) Melhorias de desempenho. Criar produtos ou serviços com melhor desempenho que os existentes no mercado são uma forma habitual de criar valor. Um bom exemplo é o mercado de telemóveis, basta pensar na sua evolução nos últimos anos.

c) Personalização. Outro dos critérios que podemos analisar é a tendência para adaptar produtos e serviços para pessoas ou grupos de pessoas específicos. A co-criação tem vindo a ganhar importância. Por exemplo no site da Nike nos Estados Unidos da América é possível criar calçado desportivo com as cores que desejarmos escolhidas por nós.

d) Garantia de qualidade, ter o trabalho feito – a expectativa dos clientes ou destinatários pode ser simplesmente ter as necessidades satisfeitas sem mais preocupação. Quando se compra um produto ou um serviço esperamos que ele funcione em pleno sem termos que nos preocupar mais com ele.

Design – o design é um elemento muito importante atualmente, mas é difícil de medir visto o “gosto” das pessoas ser muito variável, o que umas consideram horrível, outras consideram magnífico. O design assume particular relevo em indústrias de vestuário, da eletrónica e automóvel.

f) Marca e status – os clientes ou destinatários podem encontrar valor simplesmente no ato de usar e “exibir” uma marca.

g) Preço – oferecer um produto de valor idêntico por um preço inferior é um caminho comum para satisfazer necessidades de clientes sensíveis a esta questão. No entanto o preço de venda de um produto ou serviço implica uma reflexão profunda que irá sofrer influência de toda a estrutura do plano de geração de valor.

h) Acessibilidade – conceber produtos ou serviços disponíveis para os nossos clientes ou destinatários que anteriormente não teriam acesso a eles acaba por ser outra forma de criação de valor. Normalmente isso pode ser o resultado de uma inovação no modelo de distribuição, apoio de novas tecnologias ou uma combinação de ambos.

i) Conveniência e facilidade de utilização – produzir coisas fáceis de utilizar e convenientes podem criar valor. Esta é uma das formas que a Apple considera das mais importantes no lançamento dos seus produtos. Enissus ad

OBJECTIVOS

- Entender o que é a criação de valor, um dos pilares de um modelo de negócio ou de implementação de um projeto bem como os seus critérios.

ACTIVIDADES

Com base na informação exposta define agora em qual ou quais dos critérios irás apostar para que a tua ideia crie valor.

RECURSOS

Ferramenta 8 + material de escrita

O MEU, OU OS MEUS CRITÉRIOS PARA GERAR VALOR IRÃO SER:

PORQUE ESCOLHI ESTE OU ESTES CRITÉRIOS.



Canais

Os canais são como a organização comunica e interage com os seus clientes ou destinatários para lhe fazer chegar a proposta de valor.

Os canais são no fundo o ponto de contato com os clientes ou destinatários.

Devemos pensar sobre quais os canais que iremos utilizar para atingir os nossos segmentos de clientes ou destinatários.

Quais são os canais que funcionam melhor?

Quais são os canais cuja relação custo/eficiência é a mais vantajosa?

Os canais podem ser diretos e indiretos e pertencer à própria organização ou pertencerem a um parceiro.

Encontrar a solução certa de canais para satisfazer os clientes ou destinatários é fundamental para integrar os produtos ou serviços no mercado.

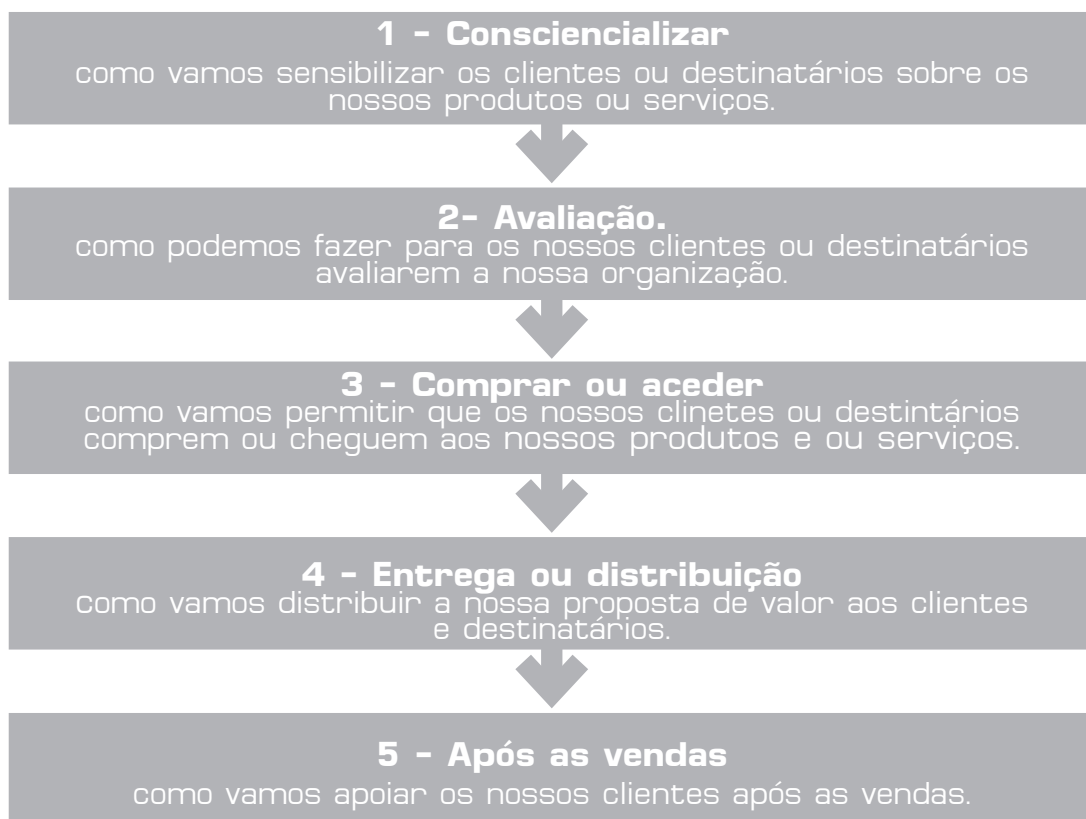
Uma organização pode escolher entre os seus próprios canais e os canais de parceiros ou também pode escolher uma solução mista integrando ambos os tipos de canal.

Os canais da própria organização podem ser uma equipa de vendas, lojas próprias ou um site na internet. Os canais de parceiros podem ser redes de lojas de parceiros ou simplesmente colocar os produtos ou serviços em venda através de modelos de outras organizações.

É muito importante que se pense bem nesta questão de acordo com a capacidade financeira da organização, pois ter os nossos próprios canais pode trazer uma maior margem de lucro mas ter uma estrutura pesada também aumenta grandemente os custos.

O truque passa por encontrar uma solução mista de equilíbrio entre os canais da própria organização e canais pertencentes a parceiros.

De acordo com o nosso modelo de inspiração vamos assumir que os canais possuem 5 fases:



OBJECTIVOS

- Compreender a importância dos canais no processo de implementação de um plano para gerar valor.
- Compreender a mecânica dos canais na implementação de um plano para gerar valor.

ATIVIDADES

Pensar a estrutura dos canais de uma forma simples e identificá-la na ferramenta 9

RECURSOS

FERRAMENTA 9 + material de escrita

1 - Conscientizar



2- Avaliação



3 - Comprar ou aceder



4 - Entrega ou distribuição



5 - Após as vendas



As relações com os clientes ou destinatários

Neste ponto iremos abordar a forma de relacionamento que uma organização estabelece com os diversos segmentos de clientes.

Os relacionamentos são muito variáveis e podem ir desde o contato pessoal ao automatizado ou até ambos. Podemos observar como exemplo as portagens nas autoestradas de Portugal em que encontramos portageiros mas também máquinas que realizam todas as operações. Outro exemplo é o que acontece com os bancos em que podemos preferir o contato pessoal mas também existe a possibilidade de tratar de diversos assuntos de forma automática.

A estratégia da nossa relação com os clientes pode passar pelo objetivo da aquisição por parte do cliente ou destinatário, mas também por fidelizar ou manter o cliente ou destinatário. Importa agora relembrar com clareza os segmentos de clientes e destinatários.

Neste contexto importa também que se pense quanto pode custar a relação com os clientes bem como serão eles integrados no resto do nosso plano de geração de valor.

Apresentam-se agora alguns tipos ou categorias de relacionamento com os clientes ou destinatários

Assistência pessoal – uma relação baseada na interação humana. O cliente ou destinatário pode obter apoio em todo o processo de aquisição ou transferência de valor, mesmo após a venda ou transferência estar concluída. Isto pode acontecer no local do ponto de venda, através de call centers, por e-mail ou por outras vias.

Self-service - Neste tipo de relacionamento, a organização não mantém um relacionamento direto com os clientes. Mas disponibiliza todos os meios necessários para que os clientes ou os destinatários possam usufruir dos produtos e dos serviços.

Atendimento automatizado – este tipo de relacionamento com os clientes e destinatários acaba por ser em muitos casos muito direcionado e tem algumas características do self-service. Lembremos as compras na internet.

Comunidade – vai-se tornando um fenómeno crescente as comunidades de utilizadores. O club Nokia, a Toshiba no âmbito da tecnologia, algumas farmacêuticas entre outras empresas e organizações mantém esta forma de envolvimento com os clientes que lhe permite troca de conhecimento e ajuda as organizações a conhecer melhor os seus clientes e destinatários.

Co-criação – cada vez mais empresas e organizações fogem à relação mais clássica cliente – fornecedor e estão a apostar na co-criação para criar valor com os clientes. A Nike permite que os clientes colorem alguns modelos de sapatos desportivos. A Youtube solicita aos clientes que coloquem conteúdos on-line para consumo público.

OBJECTIVOS

- Refletir sobre a importância das relações entre as organizações e os seus clientes e destinatários.
- Tomar conhecimento de algumas formas menos clássicas de relacionamento entre as organizações e os seus clientes ou destinatários.

ACTIVIDADES

Com base na ideia para o Plano de geração de valor, enunciar na Ferramenta 10 que tipo de relação com os clientes ou os destinatários se irá desenvolver e porquê.

RECURSOS

FERRAMENTA 10 + material de escrita

QUAL SERÁ O TIPO DE RELAÇÃO COM OS CLIENTES OU COM OS DESTINATÁRIOS

PORQUE ESCOLHI ESTE OU ESTES CRITÉRIOS



Modelo de receitas

Este bloco pode ser visto como a representação dos ganhos que a organização obtém de cada segmento de clientes ou destinatários (muito importante é não esquecer de subtrair os custos).

Sabendo quanto cada segmento de clientes está disposto a pagar, a organização pode controlar os fluxos de receita de cada segmento de clientes ou destinatários. Existem diversas formas de gerar fluxos de receita em seguida são apresentadas algumas.

- **Venda de ativos** – a forma mais comum de obter receitas acaba por ser a venda dos direitos de propriedade de um produto, sejam livros, smartphones, automóveis ou aviões ou até porta-aviões sendo que os compradores podem fazer deles o que quiserem.

- **Taxa de uso** – obter receitas por esta via, significa que um cliente utilizou um determinado serviço, quanto mais o serviço é utilizado mais o cliente paga. As operadoras de comunicações móveis é um bom exemplo.

- **Taxa de inscrição** – esta receita é gerada com a venda de um acesso a determinado serviço. Um exemplo comum são os ginásios que vendem assinaturas mensais para permitir o acesso das pessoas às suas instalações e equipamentos.

- **Aluguer / Leasing** – estes tipos de receita passam pela possibilidade de alguém poder beneficiar do direito exclusivo de utilizar um determinado bem num período de tempo a troco de um pagamento de uma taxa.

■ **Licenciamento** – esta modalidade passa por dar aos clientes a possibilidade de utilizar a propriedade intelectual protegida a troco de um valor. Esta modalidade é frequente no campo da comunicação social e também relativa aos detentores de patentes, que permitem a outras organizações utilizar a sua tecnologia patenteada a troco de um valor.

■ **Taxas de corretagem** – este modelo de receita deriva no essencial da existência de um intermediário que cobra uma taxa pelos seus serviços em nome de duas ou mais partes. Um bom exemplo são as empresas imobiliárias.

■ **Publicidade** – este fluxo de receita decorre de taxas de publicidade a um determinado produto, serviço ou marca. Onde este fluxo de receita é mais utilizado é na indústria dos meios de comunicação social.

OBJECTIVOS

- Tomar conhecimento das formas mais comuns de modelos de receitas.

ATIVIDADES

Enunciar na Ferramenta 11, relativamente a todo o plano de geração de valor qual o modelo de receitas escolhido e justificar porquê.

RECURSOS

FERRAMENTA 11 + material de escrita

QUAL O MODELO DE RECEITAS QUE CONSIDERO MAIS ADEQUADO AO MEU PLANO

PORQUE ESCOLHI ESTE MODELO



Recursos Chave

Cada projeto e cada organização com ou sem fins lucrativos, exige sempre um conjunto de recursos chave. São estes recursos que vão permitir a criação de uma proposta de valor, entrar nos mercados, relacionar-se com os seus segmentos de clientes e obter receitas.

Os recursos chave podem ser de diversos tipos. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos.

■ **Recursos físicos** – esta categoria inclui os edifícios, as viaturas, as máquinas, as lojas ou outros pontos de venda e de distribuição.

■ **Recursos intelectuais** – estes recursos estão normalmente associados às marcas, à propriedade de conhecimento, às patentes, aos direitos de autor, às parcerias. Estes recursos são difíceis de desenvolver mas quando são criados com sucesso revestem-se de um valor substancial para as organizações.

■ **Recursos humanos** – não existe nenhuma organização que consiga desenvolver os seus projetos sem pessoas, no entanto existem áreas de trabalho em que os recursos humanos são mais necessários em quantidade que em outras. Nas indústrias cuja atividade é intensa na produção de conhecimento e nas indústrias criativas os recursos humanos tem uma importância extrema.

■ **Recursos Financeiros** - são fundamentais para a dinâmica de uma organização. Com recurso a crédito bancário, capitais próprios. Existem até organizações como a Ericsson que se faz valer da posição no mercado e consegue financiar alguns fornecedores obtendo assim benefícios e vencendo a concorrência.

OBJECTIVOS

- Identificar os recursos chave do seu plano para gerar receita.

ATIVIDADES

Preencher a ferramenta 12 de acordo com os recursos que consideram necessários para desenvolver o seu projeto.

RECURSOS

FERRAMENTA 12 + material de escrita

QUAIS OS RECURSOS FÍSICOS NECESSÁRIOS PARA O TEU PLANO DE GERAÇÃO DE VALOR

QUAIS OS RECURSOS INTELECTUAIS NECESSÁRIOS PARA O TEU PLANO DE GERAÇÃO DE VALOR

QUAIS OS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS PARA O TEU PLANO DE GERAÇÃO DE VALOR

QUAIS OS RECURSOS HUMANOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS PARA O TEU PLANO DE GERAÇÃO DE VALOR



Atividades Chave

Cada projeto ou organização tem subjacente um conjunto de atividades principais que são as mais importantes para que se possa trabalhar com sucesso.

Tal como os principais recursos estas atividades estão destinadas a criar valor; a penetrar nos mercados, a manter os clientes ou destinatários em perfeito relacionamento com o projeto ou organização e obviamente também estão destinadas a gerar receitas financeiras.

As atividades chave variam consoante o projeto ou organização. A Delta tem que transformar café, a Microsoft tem que produzir software, a TAP que transportar passageiros, e a costureira que costurar.

- **Produção** – estas atividades relacionam-se com a conceção de um produto em quantidades suficientes para ir para os mercados com parâmetros de qualidade. Este tipo de atividade domina as empresas e organizações de manufatura.

- **Resolução de problemas** – as principais atividades deste tipo de organização passa por encontrar soluções para os problemas apresentados pelos clientes ou destinatários. São consultorias, hospitais, advogados, etc... estes modelos de negócio tem muito de gestão do conhecimento e exigem formação contínua dos recursos humanos.

- **Plataforma ou rede** – este tipo de modelo de negócio é projetado para uma plataforma que é o seu recurso chave. Algumas marcas funcionam como plataforma é um trabalho em rede entre várias organizações. Como exemplo o e-bay que requer que as empresas mantenham e desenvolvam constantemente as suas plataformas.

OBJECTIVOS

- Identificar as atividades chave do seu plano para gerar receita.

ACTIVIDADES

Preencher a ferramenta 13 no sentido de identificar quais serão as atividades chave necessárias para desenvolver o seu projeto.

RECURSOS

FERRAMENTA 13 + material de escrita



IDENTIFICA AS ATIVIDADES CHAVE PARA O TEU PLANO GERAR VALOR

EM QUE TIPO DE ATIVIDADE AS ENQUADRARIAS?



Parcerias Chave

As organizações fazem parcerias por diversas razões entre as quais para otimizar os seus modelos de negócio, reduzir riscos ou adquirir alguns recursos, ou simplesmente porque possuem uma visão estratégica semelhante e decidem partilhar recursos.

Grosso modo podemos identificar 4 tipos de parceria:

- Alianças estratégicas entre organizações não concorrentes;
- Cooptecion – estratégias definidas entre organizações concorrentes;
- Joint venture – para desenvolver novos negócios ou projetos;
- Parceria entre comprador e fornecedor para ter a garantia de suprimentos de confiança.

Podemos distinguir 3 motivações para a constituição de parcerias:

1) Economia de escala – é a forma mais básica de parceria e acontece entre o comprador e o fornecedor. A relação desenvolvida neste processo serve para otimizar a alocação de recursos e de atividades. Não é sensata uma organização possuir todos os recursos necessários ou realizar qualquer atividade por si só.

Este tipo de parceria é normalmente estabelecida no sentido de reduzir custos sendo que muitas vezes acontece até a partilha de infraestruturas.

2) Redução de risco e incerteza – estabelecer parcerias entre organizações pode ajudar a reduzir o risco num ambiente de incertezas. Não é assim tão pouco frequente algumas organizações concorrentes fazerem alianças estratégicas em determinadas áreas para competir conjuntamente com outras.

3) Aquisição de recursos e atividades – muito poucas organizações possuem todos os recursos necessários pra realizar todas as atividades descritas nos seus modelos de gerar valor. Como tal, faz sentido, expandir as capacidades da nossa organização sustentando-as em outras organizações para obter recursos específicos ou desenvolver determinadas atividades.

OBJECTIVOS

- Entender a importância do trabalho em parceria;
- Compreender os diversos tipos de parceria existentes.

ACTIVIDADES

Preencher a ferramenta 14 no sentido de identificar quais serão as parcerias chave necessárias para desenvolver o seu projeto.

RECURSOS

FERRAMENTA 14 + material de escrita

EM QUE TIPO DE PARCERIA AS ENQUADRARIAS?

IDENTIFICA AS PARCERIAS CHAVE PARA O TEU PLANO GERAR VALOR



Estrutura de custos

Aqui são descritos todos os custos necessários para que um projeto para gerar valor possa funcionar.

Estes custos podem ser calculados com relativa facilidade.

Depois de definidos os recursos chave, as atividades chave e quais as parcerias mais importantes poderemos atribuir-lhes um valor de custo.

Certamente que os custos devem ser minimizados em todos os processos de geração de valor, mas as estruturas de baixos custos são mais importantes para uns negócios que para outros.

Os custos fixos – estes são os custos que se mantêm inalteráveis independentemente dos bens ou serviços produzidos. Por exemplo os salários da equipa os alugueres, e as instalações.

Os custos variáveis – são os custos que variam em proporção com o volume de bens e serviços produzidos. Por exemplo, uma empresa que organize eventos, caracteriza-se por uma grande flutuação dos seus custos variáveis em função do número de eventos que organiza.

Economias de escala – Caracterizam-se por algumas vantagens que uma empresa pode disfrutar em termos de custos por alguns negócios que desenvolve. Por exemplo algumas empresas podem beneficiar de preços mais baixos se comprarem a granel tal facto pode levar a uma diminuição do custo médio de produção por unidade de produto.

Economias de escopo – são vantagens que uma organização pode obter em termos de custos alargando o contexto das suas operações. Por exemplo aproveitar uma estratégia de marketing para promover vários produtos ou mesmo a organização no seu todo.

OBJECTIVOS

- Pensar na estrutura de custos de um projeto para gerar valor
- Compreender os diversos tipos de custos existentes.

ATIVIDADES

Preencher a ferramenta 15 no sentido de identificar os custos associados aos recursos chave e às atividades chave.

RECURSOS

FERRAMENTA 15 + material de escrita

PREENCHIMENTO DO BUSINESS MODEL

Para terminar o trabalho de empreendedor os jovens devem agora recolher a informação das ferramentas que foram preenchendo e colocar a informação nos blocos respetivos com apoio do dinamizador. Após essa tarefa estar realizada existirá uma visão global do projeto de geração de valor.

É altura agora de pedir opiniões de melhoria, partilhar o teu projeto e olhar para o futuro.

Fazer download do modelo a preencher em:

www.businessmodelgeneration.com

FONTES DE INSPIRAÇÃO

www.Entrepreneur.com

<http://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2013/05/02/top-32-quotes-every-entrepreneur-should-live-by/>

www.businessmodelgeneration.com

Ter ideias para mudar o mundo; Centro educativo Alice Nabeiro

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur; Business Model Generation

<http://portugal.ja-ye.eu/pls/apex31mb/f?p=17000:1001:2782910763087757>

<http://www.edpmindset.com/index.php.com>

<http://www.workincolour.com.au/>

Heidi Hackemer; BBHNewYork

Parceria



Co-financiamento



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu Agrícola
do Desenvolvimento Rural

A Europa Investe nas zonas rurais