

ERASMUS +

KA2 - Cooperação para a Inovação e o intercâmbio de boas práticas

KA203 - Parcerias Estratégicas para o ensino superior

Geomarketing como ferramenta de Empreendedorismo

2017-1-IT02-KA203-036955

O1: Pesquisa sobre Empreendedorismo

editores: Nunzio Casalino & Giuliana Pizzolo (LUISS)
Revisão: 2,0
data de vencimento de entrega: 30 de abril de 2018
data de início do projeto: 1 de outubro de 2017
Duração do projeto: 24 meses

contribuintes

Nikos Labrinos

Casalino Nunzio

Marques Ana

Mouratidis Antonios

Munoz Nieto Angel Luis

O'Hara Teresa

Pizzolo Giuliana

Prazeres Sergio

Rotrigues Paulo

Silva Marcia

Ultan Faherty

Este projecto foi financiado com o apoio do + Programa Europeu Erasmus. Esta publicação reflecte apenas as opiniões dos autores, ea Comissão Europeia não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

PROJECTO OBJECTIVO E METAS

crescimento económico eo emprego na Europa depende da sua capacidade para suportar o crescimento das empresas. Empreendedorismo favorece novas empresas, abre novos mercados, e alimenta novas habilidades. As fontes mais importantes de emprego na UE são pequenas e médias empresas (PME). O objectivo da UE é incentivar as pessoas a se tornarem empresários e também torná-lo mais fácil para eles para criar e crescer seus negócios. Educação para o empreendedorismo pode fazer a diferença, como os jovens que passam por programas e atividades empresariais começar mais empresas e mais cedo.

O principal objetivo do projeto GET UP é fornecer uma ferramenta de aprendizagem para promover o empreendedorismo para jovens, utilizando as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), capacitando os participantes com o conhecimento e mecanismos para projetar seus modelos de negócio adequados.

O componente inovador deste projecto é o Geomarketing apoiada em conceitos de Location Intelligence que permite encontrar a melhor localização geográfica com base nos dados espaciais cruzamento e vários fatores variáveis suportados por um conjunto de técnicas para analisar a realidade económica e social do ponto de vista geográfico, que inclui mapeamento e ferramentas de análise espacial em uma plataforma de mapeamento baseado em nuvem, dirigindo as necessidades do empreendedor para o local com maior potencial de sucesso e permitindo atrair investimentos para diferentes e privar regiões nos países parceiros. Finalmente, está previsto um design plano de negócios a ser desenvolvido durante o curso de formação, incluindo a definição do produto e dos recursos financeiros, materiais e humanos, o que será uma grande ferramenta para apoiar jovens empresários.

A parceria é composta por 6 organizações de Itália / Universidade Luiss, Portugal / AidLearn e ESRI, Grécia / Universidade auth, Spain / Universidade de Salamanca e Irlanda / WESTBIC. Os parceiros foram escolhidos em primeiro lugar com base em seus conhecimentos face aos principais objetivos definidos para o projecto e tendo em conta a interação desejável entre os campos de pesquisa e negócios; e em segundo lugar a maioria deles apresenta uma elevada experiência em projectos anteriores da UE, que também enriquecem a parceria. Finalmente, os parceiros foram escolhidos tendo em conta as taxas de desemprego de jovens presentes nos seus países, a implementação do projeto GET UP será uma mais-valia para as necessidades económicas e sociais relevantes dos países parceiros.

O principal objetivo do projeto GET UP é para aumentar a conscientização dos usuários finais, jovens com menos de 25 anos, desempregados com ensino secundário ou diploma de ensino superior e os jovens secundário ou pós-graduação à procura do primeiro emprego, sobre como se tornar um empresário usando o Geomarketing e conceitos de inteligência de localização para alcançar seus objetivos e implementar as suas ideias de negócio.

O projeto GET UP está estruturado em 3 saídas:

O1: Pesquisa sobre Empreendedorismo: uma investigação detalhada sobre Empreendedorismo capaz de uma compreensão mais profunda sobre o que é um empreendedor de acordo com a política da UE e os requisitos nacionais para criar uma empresa.

O2: Pesquisa sobre Geomarketing: uma investigação detalhada sobre Geomarketing e Location Intelligence saber conceitos, a sua aplicação nas decisões de negócios e de dados a ser utilizado.

O3: GET UP learning: será produzido com atualizado, de alta qualidade, fácil e conteúdos atraentes.

The Get Up resultados do projecto são:

- Pesquisa sobre Empreendedorismo
- Investigação sobre Geomarketing
- GET UP Pacote de Aprendizagem
- GET UP Learning Platform

O GET UP Learning Platform, que combina as Get Up cursos, uma linha Sistema de Informação Geográfica (GIS) e do Aberto conjunto de dados geográficos, permitirá mais assistência para os usuários finais a compreender a importância de combinar dados geográficos com dados de negócios e de mercado a fim de obter insights críticos, tomar decisões mais bem informadas, processos de design e melhorar a eficiência operacional.

O GET UP Plataforma de Educação será uma ferramenta útil para promover o auto-emprego e também restaurar a confiança dos jovens desempregados através aproveitando ao máximo os recursos disponíveis em seus países, sabendo que a comunidade de negócios, tendências de mercado e obter conhecimento sobre o território onde eles viver e segmentá-lo, a fim de isolar os melhores lugares para colocar suas ideias de negócio em prática.

GET UP ambição é permitir e apoiar a implementação concreta de empresas inovadoras, permitindo aos participantes para se tornar efetivamente empresários, espalhando o conceito de Empreendedorismo e Geomarketing como um núcleo essencial de fazer negócios, também para outros potenciais empreendedores. O projeto GET UP será uma excelente oportunidade para reforçar o crescimento económico, ajudando a reconstruir as economias dos países parceiros e alcançando potencialmente 1,4 milhões de jovens desempregados (menos de 25 anos) nos países parceiros (na verdade, 36% dos jovens estão desempregados em EU28), maximizando também o capital humano criativo maioria desses países.



ÍNDICE

Introdução

1. Empreendedorismo

- 1.1. O que é um empresário e seu papel
- 1.2. Características de um empreendedor
- 1.3. Os empreendedores bem sucedidos e mal sucedidas
- 1.4. atributos pessoais importantes
- 1.5. Planejamento para ser um empreendedor eficaz
- 1.6. pressões de crescimento e gestão de um negócio familiar
- 1.7 Analisar e resolver os principais problemas de empreendedorismo

Desenvolvimento 2. Negócios

- 2.1. O papel de um empresário e a importância da experiência do empreendedorismo
- 2.2. Compreender o impacto do empreendedorismo nas decisões
- 2.3. intrapreneurship corporativa
- 2.4. O Plano de Negócios
- 2.5. A análise de mercado
- 2.6. aspectos financeiros e questões
- 2.7. Os resultados organizacionais resultantes de ações empreendedoras

3. Gestão

- 3.1. Entenda básico dos princípios de gestão
- 3.2. Os cinco componentes básicos de uma organização
- 3.3. A tarefa de coordenação e motivação
- 3.4. Riscos e falhas de negócio
- 3.5. Melhorar a capacidade de reconhecer as oportunidades
- 3.6. tomada de decisão escolhas
- 3.7. habilidades sociais para empreendedores

3.8. Estruturação de um clima empresarial

estratégia 4. Negócios

4.1. estratégia empresarial

4.2. estratégia de negócios e as duas abordagens para desenho organizacional

4.3. princípios organizacionais em ação

4.4. incentivar a inovação

4.5. Orientação de mercado

4.6. construção de redes e alianças estratégicas

4.7. estratégias inovadoras para o crescimento empresarial

4.8. práticas de gestão para desenvolver novos produtos e serviços

conclusões

Referências

anexos

1. Glossário

2. Os relatórios com os resultados de grupos focais (de cada parceiro)

3. Estatísticas e dados adicionais de países Parceiros

4. Questionários para análise de países Partners

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica pessoas novas e jovens com competências de empreendedorismo, juntamente com habilidades conceitos geo-marketing e inteligência local pode representar um fator chave para o desenvolvimento das actividades das startups, criando novos postos de trabalho. Estes aspectos terão repercussões significativas para as economias Parceiros e as taxas de desemprego dos jovens, muito elevados na maioria dos países dos parceiros. Este projecto tem como objectivo desenvolver o empreendedorismo e geo-marketing de habilidades, cursos de formação que irá incentivar a criação de empresas na melhor localização, como um caminho para sair do desemprego.

A Research O1 em Empreendedorismo tem como objectivo recolher e analisar informações sobre atualizados pesquisa referências, teorias e modelos sobre empreendedorismo, desenvolvimento de negócios, gestão e estratégia de negócios.

O questionário inclui perguntas e será destinada a investigar o nível de conhecimento do grupo-alvo, os jovens desempregados, cerca de GET UP tópicos do projeto, o que dará insights válidos para a parceria sobre o nível de aprofundamento para o desenvolvimento de módulos de aprendizagem. Também serão analisadas as expectativas e motivações para se tornar um empreendedor e o conceito grupos-alvo sobre “O que é ser um empreendedor?”; ele será também questionou as preferências referentes aprendizagem abordagens, ambientes e tipo de actividades de aprendizagem. Ele será recolhido, no mínimo, 75 questionários por país com um impacto de, pelo menos, 375 jovens desempregados (menos de 25 anos desempregados com ensino secundário ou diploma de ensino superior e do ensino secundário jovens ou pessoas de pós-graduação que procuram primeiro emprego) envolvidos.

Os grupos de foco a ser desenvolvido com 5 a 10 relevantes principais atores / especialistas, professores e formadores, especialistas em negócios, planejadores espaciais; profissionais de marketing, especialistas em geo-marketing; para fornecer uma informação especializada e perspectiva nos temas mais relevantes, adequadas e inovadoras relacionadas com GET UP projeto. Em termos de impacto, de 25 a 50 especialistas estarão envolvidos em todos os países parceiros.

pesquisa documental para coletar e analisar informações sobre atualizados pesquisa referências, teorias e modelos sobre empreendedorismo, desenvolvimento de negócios, gestão e estratégia de negócios. Esta investigação permitirá recolher informação de qualidade para promover a base de conhecimentos sobre as tendências do mercado, para que os futuros empreendedores podem testar modelos de negócios inovadores, o que permitirá aumentar a qualidade e retorno financeiro de projetos de start-up.

parceiro de TI será responsável por compilar as informações coletadas pelos parceiros em um relatório de integrar O1 e resumi-lo em um sumário executivo a ser traduzido nos parceiros idiomas.

Os relatórios em Inglês e sumário executivo em todas as línguas estarão disponíveis no website levantar e meios de comunicação social e será disseminar pelas listas de discussão, mínimo em 1200 principais atores / partes interessadas, nomeadamente o aumento Organizações de Educação, Centro de Emprego, Empresas e Centros de Inovação , prestadores de EFP Business Incubation Centers (para start-ups), Agências de Desenvolvimento Regional e outras fabricantes de partes interessadas e políticas relevantes será alcançado e que pode ser a base para outras pesquisas futuras sobre empreendedorismo e desemprego juvenil.



1. Empreendedorismo

1. O que é um empresário e seu papel

Empreendedorismo é uma atividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir com sucesso no mercado de novos produtos, serviços, processos, materiais ou modelos de negócios.

comprometimento organizacional é a chave para a exploração dessas oportunidades. A actividade empresarial é geralmente destinado a fazer um lucro, o que significa que qualquer decisão em torno de uma oportunidade serão tomadas somente se os benefícios esperados provenientes da mesma será maior do que os seus custos.

Empreendedores são aqueles que estão prontos para agarrar uma certa oportunidade, desenvolvendo a idéia em ações pragmáticas, visando a entrega de um produto ou serviço a um cliente.

Diferentes indústrias oferecem diferentes oportunidades, especialmente no momento econômico específico, alguns são mais inútil do que outros. Hoje em dia as indústrias relacionadas com a ciência são os mais ricos em termos de oportunidades, em comparação com os mais tradicionais.

A indústria ea empresa tipo considerado, influenciar profundamente onde se origina de oportunidade (o locus real): em algumas empresas pode vir do lado de fora da cadeia de valor, como acontece em PME e centros de P & D. Em outras empresas, pelo contrário, as oportunidades podem ficar na cadeia de valor, envolvendo fornecedores e clientes também. Por definição, o empreendedor é aquele que consegue adequadamente os factores de produção (capital, ferramentas de produção, força de trabalho e matérias-primas) através da qual, juntamente com os investimentos, ele desenvolve novos produtos, novos mercados ou novas técnicas, estimulando assim a criação de nova riqueza e valor em termos de bens e serviços úteis para a comunidade / sociedade.

De acordo com as teorias estáticos, por um lado, o empresário é considerado uma figura passiva cujas ações são meras repetições de procedimentos ou técnicas passadas já aprendidas e implementadas. Na literatura econômica, essas teorias definir o empresário como aquele que fornece o capital, ou identificá-lo como o gerente de negócios, o proprietário ou a pessoa que emprega os fatores de produção.

De acordo com as teorias dinâmicas, por outro lado, o empresário é considerado aquele que assume o risco (incerteza) e toma decisões. Ele é um inovador, um coordenador de recursos econômicos, ainda responsável por alocar-los entre diferentes usos.

O primeiro economista que destacou o papel econômico do empresário foi Richard Cantillon (1680-1734), identificando o empreendedor como um dos três principais operadores de um mercado. O empresário é o ator central, econômica, o verdadeiro organizador de tudo o que é produzido, o iniciador, o criador, o gerente do processo de produção (Berta, 2004). Este papel é desempenhado por qualquer indivíduo que opera sob tais condições que as despesas são conhecidos e determinados, enquanto as receitas são desconhecidas e incerto. A definição de Cantillon, portanto, é claramente dinâmica.

A definição baseada no papel criativo e especializada do empresário foi fornecido por Jean-Baptiste Say (1767-1832), que considerou o empresário como aquele que se torna necessário ter exatamente esse papel. Na verdade, ele configura as operações de produção, organiza as atividades necessárias, combina e coordena fatores de produção, dá impulso ao sistema econômico e gera valor. O empresário de Say está no centro do sistema econômico, empregando e remunerar os factores produtivos, mantendo apenas o restante como o seu próprio lucro.

De acordo com Mises, "o papel do empresário fornece a chave teórica para compreender a natureza do processo de equilíbrio de mercado" (Passarella, Baron, 2010). O empresário, em perseguir seus planos, oferece preços diferentes para diferentes fatores de produção, que influenciam a sua demanda. O empresário oferece os bens ou serviços no mercado a partir do qual ele pode obter um lucro maior, causando uma tendência para a redução de preço. Por outro lado, ele reduz a oferta de outros bens ou serviços, causando escassez e aumentar o preço. Este mecanismo continua incessantemente e encontra um equilíbrio apenas uma vez foram alcançadas as condições de "economia uniformemente rotativa".

Outra importante teoria sobre o papel empreendedor é a de Kirzner, que sublinha o quão essencial é a qualidade que ele define como estado de alerta, ou presteza, atenção, às oportunidades de mercado. Esta é a capacidade de um empreendedor para reconhecer e explorar todas as oportunidades oferecidas por um mercado antes de qualquer outro ator econômico. Ele materializa como a capacidade de antecipar outros empresários na produção de um novo bem, respondendo a uma necessidade ainda não satisfeita, ou a capacidade de reconhecer as oportunidades de arbitragem decorrente da possibilidade de vender um produto / serviço a um preço mais elevado em um mercado diferente.

O papel do empreendedor pode ser, por conseguinte, resumidas como o resultado das teorias visto de cima.

2. Características de um empreendedor

David McClelland (1917-1998) em seu livro "A sociedade alcançar" descreve as características psicológicas dos empresários que os tornam capazes de se tornarem inovadores. Segundo o autor, o empreendedor é um indivíduo que traduz a sua necessidade pessoal de cumprimento para o desenvolvimento econômico (Roberts, 1991). de acordo com o desejo pessoal McClelland empresários para a realização está ligada ao fato de que eles têm uma série de atitudes específicas. por exemplo, a necessidade de realização o leva a tomar medidas em situações de incerteza, a fim de alcançar um maior sensação de realização do que ele, possivelmente, alcançar, tomando decisões em um contexto onde o resultado é predeterminado. Além disso, o empresário tende a funcionar melhor sob condições que permitam obter resultados positivos concretos e perspectivas de longo prazo (Palmer, 1971).

Os elementos distintivos têm sido procurados em diferentes dimensões, tais como a busca de sucesso (como para McClelland), a assunção de riscos, o locus de controle. Roberts (1991) descreve a visão do psicólogo Jung sobre as diferenças entre os indivíduos. Os quatro dimensões descritas pelo autor são:

- extraversion / introversão;
- sensação / intuição;
- pensamento / emoção;
- julgamento / percepção.

As combinações das preferências ao longo destas dimensões criar dezasseis possíveis protótipos. Roberts especula que os empresários são extrovertidos, ou seja, tendendo para interagir com outros indivíduos, intuitivos, ou seja, inovadores, com uma boa imaginação, atraídos por visões e inspirações. Segundo o autor, o empresário prefere tomar decisões após cuidadosa reflexão baseada na lógica, em vez de uma decisão emocional, tomada por impulso. Além disso, o empresário de Roberts planeja e trabalha pela fixação de prazos.

Os traços psicológicos do empreendedor de acordo com Robert estão resumidos na sigla "ENTJ", que significa extrovertida, intuitiva, pensamento orientado e julgando.

Gartner (1985) argumenta que a pesquisa que tenta explicar a figura do empreendedor com base em traços psicológicos não é capaz de fornecer uma definição nem para explicar o fenômeno do empreendedorismo.

Apesar de inúmeras pesquisas tentou delinear os traços mais comuns deste assunto, os resultados obtidos não permitem uma distinção clara dos traços psicológicos de empreendedores em comparação com outros dados económicos. Na verdade, embora a literatura tentou listar as características psicológicas do empreendedor de sucesso, não é fácil de definir certos traços psicológicos como identificadores de uma categoria e capaz de diferenciá-lo do resto dos indivíduos.

No entanto, é possível identificar, no que diz respeito à figura empreendedora, quatro principais estilos de liderança situacional de acordo com dois parâmetros:

Tem o know-how	Quer fazê-lo	estilo de liderança apropriado
Não	Não	Directiva
Não	sim	Consultivo
sim	Não	participativo
sim	sim	delegando

Apesar de considerar a natureza esquemática desses estilos, não é, obviamente, tão simples de ser capaz de escolher o estilo mais adequado e aplicá-la nos casos reais individuais. Ao interagir com os recursos, é necessário ter em conta o temperamento pessoal, tentando adaptar o seu comportamento e hábitos, dependendo das necessidades da equipe a ser gerido. Vai ser mais difícil aplicar a Liderança Situacional para esses gerentes de projeto que, por exemplo, têm uma personalidade que não está inclinado a relacionamentos ou emoções, uma vez que não será capaz de mostrar a sua atenção e apreço pelo trabalho dos seus colaboradores, e vice versa. De acordo com Will Schutz, "por meio da análise das interações entre as pessoas, é possível identificar três tendências comportamentais fundamentais: Inclusão, controle, carinho Para cada um deles, é possível tanto para expressar (a partir de nós para com os outros) e desejo de receber (a partir de outros em relação a nós) em diferentes graus e dependendo da nossa personalidade e situação". Por isso, é essencial que o gestor do projecto considera não apenas as habilidades e competências de sua equipe, mas também suas atitudes relativos, de modo a ser capaz de melhor gerenciar tanto os recursos que têm um maior desejo de autonomia (através de delegação de tarefas), e os recursos que precisam de mais atenção, confiança e apreço, para melhor envolver cada um deles em direção ao objetivo final. Portanto, para entender melhor como aplicar a liderança apropriado para o contexto na qual estamos imersos, devemos referir a um estudo de Kouzes e Posner baseado em ações de liderança, que descreve as características comuns de um "bom" líder - visão, envolvimento, perseverança - ter uma visão clara do objetivo a ser alcançado, como envolver a equipe nas actividades do projecto para atingir a meta e perseverante para alcançar todos os objetivos.

3. Os empreendedores bem sucedidos e mal sucedidas

Quando falamos de sucessos empresariais ou falhas, vamos nos concentrar na capacidade de um empreendedor para gerir eficazmente os seus recursos para atingir

o objetivo final, que muitas vezes se traduz em um lucro adequado. O que permite que um empresário para alcançar o sucesso ou o fracasso é, obviamente, baseado em sua abordagem comportamental, que muitas vezes vê a figura empreendedora distinguidos em duas categorias: o líder ou o "chefe". Há muitos estudos que falam sobre as diferenças substanciais entre um líder e um chefe. Entre os vários estudiosos que analisaram estas questões em detalhe, os "fundamentos" que melhor expressam essas diferenças, foram identificados por Ferrarelli e são mostrados na tabela a seguir:

PATRÃO	LÍDER
Um chefe inseguro desempenha no medo	O Líder transpira confiança e entusiasmo
Um líder megalomaniaco diz "I"	O líder diz "nós"
Um chefe "à moda antiga" incide apenas sobre erros e encontra o culpado	O líder ajuda os colaboradores a encontrar soluções para os seus erros
Um chefe inseguro tem medo de "bons"	O líder não boicotar talento, ao contrário, ele leva-lo
Um chefe "estilo antigo" não comemorar como alcançar a meta "é parte do trabalho"	O líder sabe que meios celebrando a criação de coesão e de aliança
Um líder arrogante decide sozinho	O líder promove o trabalho em equipe e envolve todos no processo de tomada de decisão
Um líder teimosa se concentra em "estar certo"	O líder em "fazer a coisa certa"
Um chefe mesquinho leva todo o mérito e culpa os outros, se der errado	O líder sabe que a honestidade e integridade são absolutamente essenciais para o sucesso
Um líder incerto controla tudo	O líder dá confiança aos colaboradores a tomar a iniciativa livre
A chefe sabe "COMO FAZER"	O Líder mostrar como fazê-lo
Um líder diz "o que fazer"	O líder está mais interessado em perguntar e ouvir
Um líder esconde sua insegurança com superioridade e arrogância	O líder sabe a linha fina entre ser confiante e ser arrogante
Um chefe não celebra a evitar entusiasmos excessivos	O líder sabe que o reconhecimento empurra as pessoas a dar o seu melhor
Um líder fracos nunca admite um erro (que é uma fraqueza)	O líder admite seus próprios erros (que é "a força real")
Um miserável patrão trata empregado apenas como trabalhadores	O líder cuida dos problemas de sua equipe e ajuda trabalho Equilibrar balança / vida

Um líder mesquinho "usa" seus colaboradores	O líder sabe que seus colaboradores são a chave para seu sucesso
Um chefe diz que "você vai"	O líder diz "WE GO"

Para entender completamente essas diferenças substanciais entre os dois perfis e ser capaz de colocar estes comportamentos e ideologias em prática, certamente não é simples. Tentando seguir essas dicas e se comprometem a atingir própria afirmação pessoal com empatia, energia e paixão, é certamente o caminho certo a seguir, a fim de se tornar um líder "bom", capaz de alcançar todos os objetivos definidos e estabelecer colaboração e respeito mútuo com o seu equipe: o fator chave para o sucesso ou fracasso de cada projeto.

4. atributos pessoais importantes

Entre as várias características psicológicas de um bom empresário, um dos principais atributos pessoais de um líder, certamente diz respeito à linguagem.

Os líderes tendem a usar o termo "nós" para envolver adequadamente sua equipe para um objetivo comum, pois é claro que a "vitória" só é possível em conjunto. Os verdadeiros líderes raramente usam a expressão "I", se não a culpa algumas falhas ou erros de gestão ou "defender" seus recursos de quaisquer ataques externos, como eles não colocar a culpa em seus empregados, mas protegê-los como um "bom pai de família para seu filho que está errado" faria. Desta forma, o líder não só fica mais confiança a partir dos recursos, sentindo agora parte de uma equipe, mas também vai entregar os resultados esperados corretamente. No entanto, assim como um "bom pai de família" faria, ele não deveria tornar-se demasiado flexível e permissiva para gerar leveza excessiva dos recursos: mesmo aqui a atitude certa é um equilíbrio perfeito entre os dois comportamentos, que é ser abrangente e de proteção em relação aos seus recursos em situações externas, mas também igualmente fé e capazes de recordar os seus funcionários se incorrer em qualquer erro.

Além da linguagem, um pequeno, mas enorme aspecto não à negligência é o tom que é usado na atribuição de tarefas e responsabilidades, em expressando a apreciação, em dar tarefas e em fazer qualquer chamada. A maneira em que um conceito está expresso é muitas vezes mais importante do que o conteúdo da mensagem em si. Outro aspecto fundamental que um "bom" líder deve considerar é o seu próprio paradigma e preconceito sobre os outros: isso deve ser evitado até que objetivamente comprovada. percepção negativa traz atitude e comportamentos negativos, enquanto grandes expectativas pode entregar o sucesso através de pessoas capacitação e prestação de contas.

Certamente a aplicação de todas estas ações e comportamentos não é imediato na vida real, especialmente porque é complexo para enquadrar perfeitamente o perfil de uma pessoa. Isso determina a inadequação consecutivo de uma abordagem correta; portanto, empatia desempenha um papel substancial, que muitas vezes determina um "perfil líder" de um "perfil manchete".

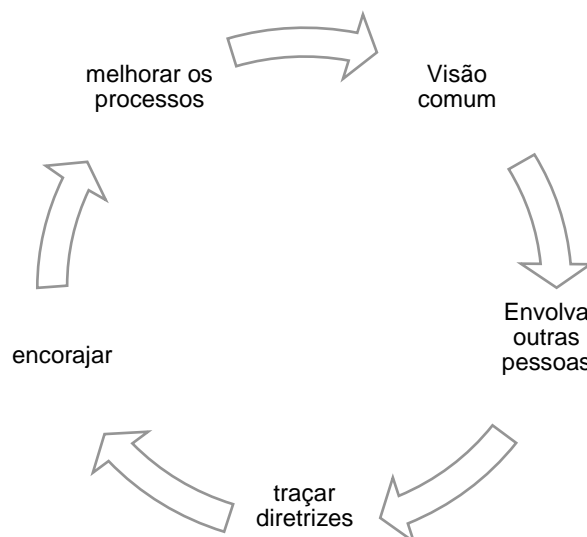
Esta é a capacidade de incorporar os sentimentos dos outros, com base na compreensão dos seus sinais emocionais, levando sua perspectiva subjetiva e compartilhar seus sentimentos (Bonino, 1994), que determina a distinção consecutiva entre um líder de sucesso e um um egocêntrico e autoritário. Como analisado anteriormente, também neste caso um desequilíbrio excessivo para um perfil compreensivo: isso irá identificar o coordenador como uma boa pessoa, mas não como um líder da equipe pode contar. Portanto, é essencial para misturar empatia com a energia, ou seja, a capacidade do líder para penetrar dentro das várias

personalidades, para agitar e inflamar o entusiasmo da equipe de criação de uma propensão para ouvir e seguir seu líder.

5. Planejamento para ser um empreendedor eficaz

A partir do estudo de teorias diferentes, é possível sintetizar 5 regras de ouro que orientam os empresários para a excelência:

- Melhorar continuamente os processos (procurar novas oportunidades, experiência e aceitar riscos);
- Inspire uma visão comum (ter uma visão do futuro, recrutar novos voluntários);
- Colocar os outros em condições de contribuir (fomentar a colaboração, reforçar as capacidades da equipe);
- Traçando o caminho (sendo um exemplo, o planejamento até mesmo as menores vitórias);
- Incentivar (reconhecer contribuição individual, celebrar sucessos).



Ser um empreendedor certamente oferece um grau de autonomia profissional e um alto grau de satisfação pessoal, mas o maior dos sucessos e, portanto, a realização dos objetivos prosseguidos, maior o grau de percepção desses aspectos positivos, enquanto os mais falhas, o maior a sensação de frustração e responsabilidade, que até mesmo os profissionais nem sempre são capazes de suportar. Um dos aspectos mais importantes a considerar nesta figura é a liderança ea capacidade de compartilhar seus sucessos e suportar suas falhas. Ter a capacidade de atingir seus objetivos e compartilhar o sucesso ou sentir-se responsável por uma falha não é certamente uma habilidade comum. Ao mesmo tempo ser capaz de desempenhar um papel da melhor maneira, certamente, requer um alto grau de liderança. Obviamente não é o estilo mais eficaz de liderança do que o outro e não é possível delinear os traços e características do líder e, portanto, do empresário perfeito, como essas habilidades e características pessoais são um justo equilíbrio entre os tipos de temperamento e estilos de pensamento, capaz de tornar o recurso um "líder" flexível, capaz de delegar, capaz de arrastar sua equipe para a meta e alcançar o sucesso, mesmo à evolução das circunstâncias, continua a perseguir o objetivo definido com perseverança e determinação.

Para atingir este objetivo, o empresário deve, antes de tudo proporcionar um objectivo comum acordada por todo o grupo, destacando as vantagens que a conclusão ideal

de um projeto pode oferecer, não só para a empresa, mas também para o colaborador individual.

É preciso criar um ambiente de trabalho pacífica baseada no respeito e as relações interpessoais eficazes, estimulando recursos para trabalhar ao máximo e fazer todos os funcionários se sentem indispensável para a empresa.

Deve, finalmente, provar profissional e confiável. O líder é o solucionador de problemas dentro do grupo, o ponto de referência todos podem recorrer para obter conselhos. Ao mesmo jeito que deve estar aberto a iniciativas e sugestões de seus colaboradores, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação destinada não só a "falar", mas também em "escuta".

Um empresário que é capaz de desenvolver essas características pode realmente cumprir seu objetivo e levar todo o grupo para o sucesso.

6. pressões de crescimento e gestão de um negócio familiar

O negócio da família foi introduzido em 1975 pela reforma do direito da família e subsiste quando um membro da família empresta seu trabalho em sua própria empresa em uma base contínua, a menos que uma relação diferente pode ser estabelecida (artigo 230.^o-bis do Código Civil italiano). Na verdade, os membros da família também podem ser considerados funcionários subordinados ou parceiros de negócios, mesmo simples. O negócio da família é frequentemente adotada para as actividades comerciais (lojas, bares e restaurantes) e para a gestão das empresas agrícolas.

A atividade de trabalho do membro da família não pode ser ocasional, mas deve ser regular e constante ao longo do tempo. No entanto, o membro da família também pode realizar atividades diferentes, é necessária a única coisa de horas extras é a continuidade da contribuição.

O tipo de trabalho realizado na empresa da família pode ser de qualquer tipo, mas deve preocupar a actividade principal da empresa. Uma série de decisões estabeleceram que o trabalho exclusivamente doméstico realizado pelo cônjuge não constitui título suficiente para a participação no negócio da família.

Somente os familiares mais próximos do empreendedor pode participar no negócio da família, a saber:

- cônjuge;
- parentes até o terceiro grau (filhos ou descendentes, irmãos, tios e sobrinhos, avós e bisavós);
- semelhante dentro do segundo grau (-cunhados, e assim por diante).

Todas as decisões relativas à gestão, produção, distribuição dos lucros e terminação dos negócios da família são tomadas por todos os participantes com um critério de maioria "por testemunha", isto é, com um voto para cada empregado, independentemente da quota de sua participação . Não há formalidades são necessárias para decisões.

Especifica-se que o membro da família que participa no negócio da família deve ser limitada a colaborar e não administrá-lo. Na verdade, se a família conseguiu o negócio em comum, seria uma empresa de facto e não uma empresa familiar, com o efeito, por exemplo, que uma eventual declaração de falência do proprietário se estenderia a todos os operadores membros da família.

De acordo com Compagno C. (2008), a ativação e gestão eficaz dos mecanismos operacionais adequados para apoiar o desenvolvimento competitivo dos negócios da família (planejamento estratégico, sistemas de planejamento e controle, medição e avaliação, gestão de recursos humanos), que permite realizar plenamente uma separação efectiva e equilibrada entre família e negócios, condição indispensável para "livre" o potencial de desenvolvimento de negócios, ajudando a resolver alguns

problemas críticos típicos de empresas familiares, tais como: o equilíbrio necessário entre a cultura da família e da cultura tecnocrática da empresa; a escolha ea avaliação das possíveis estratégias de negócios; as estruturas organizacionais mais adequadas na presença de modelos de liderança colegial; os critérios de avaliação e de recompensa, etc.

Note-se, com referência às empresas familiares, que, quando se trata de "gestão estratégica", que significa uma abordagem de planejamento para gestão corporativa, que visa definir o seu esforço estratégico (missão, objetivos e / estratégia de produto / mercado de tecnologia com respeito ao meio ambiente dinâmica) e a adaptação da estrutura organizacional e, em geral, das habilidades gerenciais e organizacionais mais adequados para uma aplicação eficaz da própria estratégia. Portanto, é uma abordagem não só visava formulação de planos estratégicos que definem a estratégia da empresa mais adequada para atingir os objetivos de negócios, mas também para criar condições gerenciais e organizacionais que permitam a implementação efectiva dos próprios planos, dando aplicação correta da estratégia escolhida .

No negócio de família, a abordagem de gestão estratégica se choca com algumas dificuldades típicas deste tipo de negócio: presença de componentes psicológicos ligados ao tipo de relação que se estabelece com a família; dificuldade em expressar escolhas estratégicas de uma maneira formalizada; uma relação que não é sempre fácil entre a família ea gestão externa, etc. No entanto, há pelo menos três áreas típicas onde a abordagem de gestão estratégica planejada seria muito útil em empresas familiares:

- A relação estabelecida entre gerações dentro da relação entre família e negócios e os processos de transição de gerações;
- A vontade de manter a autonomia financeira nas mãos da família (mesmo quando o desenvolvimento da empresa exigiria uma abertura a novos membros);
- A visão "natural" de longo prazo que normalmente caracteriza o negócio da família, com opções projetadas numa perspectiva intergeracional.

7. Analisar e resolver os principais problemas de empreendedorismo

A fim de analisar e resolver os principais problemas de negócios, é necessário analisar os riscos do negócio e ser capaz de ativar um sistema de controlo de gestão adequada. os riscos do negócio podem ser classificados e divididos em:

- riscos puros de especulativo. O primeiro tipo de riscos incluem todos os eventos aleatórios que podem causar perdas ou lucros. Estes últimos, em vez só pode levar à ocorrência de perdas se manifestação.
- riscos sistemáticos de aqueles específicos. risco sistemático, também definido como residual, surge em relação ao desempenho das empresas em comparação com o contexto económico geral. Em vez disso, os riscos específicos surgem na relação da atividade que a empresa realiza.
- riscos econômicos e não-econômicos. O primeiro é capaz de causar perdas monetárias, ao contrário deste último.
- riscos físicos, técnicos e económicos. O primeiro é originado de eventos naturais, que não podem ser controladas pelo homem, ao contrário dos outros, ligados ao invés à atividade da empresa. Em detalhe, os riscos técnicos derivam da estrutura técnica e tecnológica que caracteriza a atividade econômica, enquanto os riscos económicos surgem devido às relações que a empresa tem com partes externas, como clientes, fornecedores ou instituições.
- riscos estáticos e dinâmicos. O primeiro é identificável em eventos que se repetem com certa constância ao longo do tempo, tais como eventos naturais e erros ou

negligência cometidos por pessoas. Caso contrário, os riscos dinâmicas são geradas pela mudança nos fatores que continuamente evoluem e que influenciam a actividade empresarial, tais como a situação económica, as preferências do consumidor e do contexto tecnológico.

- riscos marginais, se os danos potenciais gerados por eles podem ser cobertos, fazendo uso dos recursos financeiros da empresa. riscos importantes, se o pagamento das responsabilidades causadas por eles requer o uso de empréstimos ou a venda de ativos. riscos insustentáveis, se eles são capazes de gerar perdas de tal magnitude para levar a empresa à falência.
- riscos fundamentais e riscos especiais. Os primeiros são os riscos impessoais, não sendo gerados por uma pessoa específica, enquanto que para este último o oposto é verdadeiro. Os riscos fundamentais são todos aqueles que decorrem do contexto económico, social, político e ambiental.

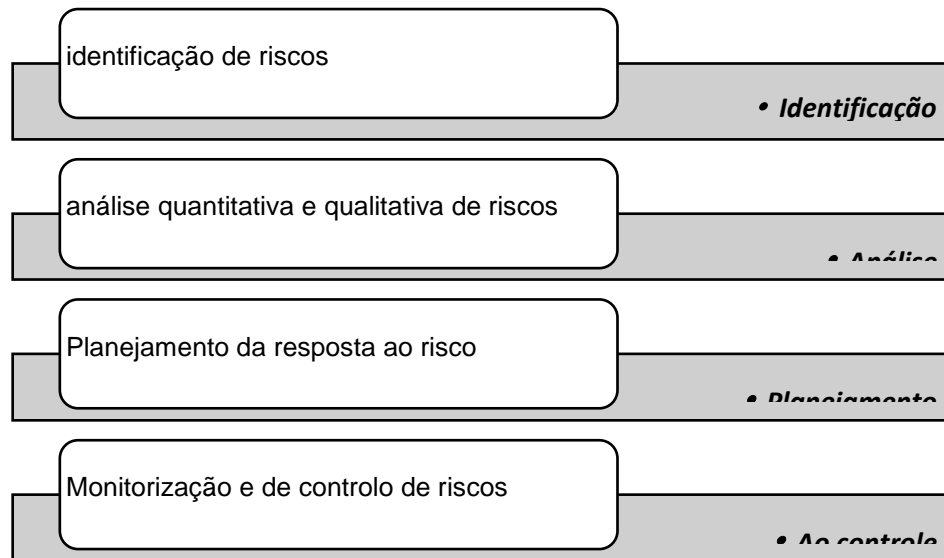
Uma lista adicional de riscos operacionais, que não se destina a ser exaustiva, mas meramente ilustrativa, é proposta a seguir, de acordo com a distinção em categorias sugeridas por Basileia 2:

- Recursos humanos: perdas devido a negligência ou incompetência, atividades não autorizadas, fraude, apropriação indébita ou violação das leis, regulamentos e directivas da empresa por indivíduos dentro da empresa;
- Procedimentos: perdas resultantes de deficiências nos procedimentos operacionais e de gestão do processo, ou no sistema de controlo interno;
- Os eventos externos: danos causados por eventos externos de, regulador,, natureza socioambiental política, bem como por actividades ilegais praticadas por entidades externas à estrutura da empresa;
- Technologies: perdas devido a ineficiências e falhas de sistemas de TI e plantas de produção.

Depois de ter efectuado uma identificação da empresa risco que o mesmo é necessário para activar um sistema de controlo adequado do risco. Um sistema de controle eficiente permite, de fato, uma gestão eficaz dos riscos, que podem surgir durante as atividades da empresa e que podem afetar a prossecução do objectivo estabelecido. gestão adequada dos riscos de uma atividade abrange todos os processos que visem reduzir a probabilidade eo impacto de eventos prejudiciais, aumentando a probabilidade eo impacto de oportunidades ou eventos positivos para a actividade empresarial. O processo de gestão de risco consiste em uma série de etapas básicas:

- Riscos identificação;
- análise de risco quantitativa e qualitativa: sobre a frequência eo impacto de cada tipo de evento, bem como as possíveis conexões entre eventos;
- Planejamento de respostas a riscos: ações que devem ser implementadas a fim de promover ou se opõem oportunidades ou ameaças previamente identificadas;
- Monitoramento e controle de riscos: estende-se ao longo de todo o ciclo de vida da empresa, para avaliar o estado atual de riscos, implementação de ações de contenção / prevenção, a atualização do plano de risco e / ou plano de negócios.

Processo de Gestão de Risco



A partir da análise de informações relacionadas a um risco, um estudo em profundidade é realizada com base na previsibilidade dos eventos, com a finalidade de avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto sobre os objetivos da empresa. A fim de poder comparar os riscos, por isso é necessário para converter o resultado da análise em níveis de risco ou danos potenciais, atribuídos de forma objectiva. Isso permitirá concentrar a atenção empresarial, tanto na fase de planejamento e na fase de controlo sobre os riscos mais importantes. A quantificação do nível de risco requer um estudo preliminar da probabilidade de ocorrência do risco e do seu impacto. Análise de riscos e ativar um sistema de controle e gestão adequada é a melhor ferramenta de negócios para identificar problemas de negócios e ativar soluções relacionadas apropriadas.

2. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

2.1 O papel de um empresário e a importância da experiência do empreendedorismo

O papel do empreendedor é fundamental para definir o sucesso ou fracasso da atividade empresarial, bem como suas habilidades de liderança, como ele tem que gerenciar todas as atividades no local, e também para envolver toda a equipe de recursos, que terá que ser coordenado em conjunto, a fim de criar um alinhamento correto e desempenho de todas as atividades.

É essencial que o empresário tem habilidades de liderança, como o exercício de um poder autoritário dificilmente levará à realização do objectivo da empresa e, portanto, ao seu relativo sucesso. O empresário, portanto, deve possuir todas as características de um líder e a diligência de um "bom pai de família", a fim de ser seguido por sua equipe em sua missão e, em seguida, apoiar e dirigir os seus recursos a fim de prosseguir o resultado esperado. habilidades técnicas e pessoais fortes e a capacidade de cobrir diferentes funções e papéis se fundamentais para um empreendedor. O treinamento, e especialmente a experiência empresarial, fomentar o conhecimento intelectual, processual e técnica e contribuir para desenvolver a intuição que permite fazer a escolha certa entre as opções disponíveis, considerando o contexto social circundante.

Um segundo componente é a capacidade de pensamento criativo. Koehler, um psicólogo alemão, o define como a capacidade de reproduzir ações ou opções

assimilados por tentativa e erro, em constante mudança formas e considerando vários pontos de vista. A capacidade de pensar fora da caixa permite uma abordagem diferente para os problemas que surgem, e isso é essencial quando não há solução conhecida e aprendeu no passado e você deve proceder por tentativa até encontrar um resultado. A solução é então encontrado gradualmente ao longo do tempo, como quando é necessário a sua orientação em um novo ambiente de trabalho. O problema da era moderna é que, graças ao progresso tecnológico e social realizados nos últimos anos, os indivíduos poderiam viver sem ter que resolver um novo problema: mesmo se você não sabe a solução é fácil de encontrar graças à web que se espalha a experiência da população mundial. O homem pode ser menos criativo do que as formas de vida animais forçados a conseguir comida e, portanto, sempre inventar novas maneiras de fazê-lo (Legrenzi, 2005).



Fonte: Adams, 2005, p. 5.

O último componente que forma a criatividade é a motivação, que como em outros momentos da vida tem um papel fundamental. Pode ser intrínseca ou extrínseca dependendo motivos de cada pessoa e objetivos pessoais. O desenvolvimento destas e de outras qualidades depende do social, familiar e ambiente cultural, bem como sobre as experiências e habilidades aprendidas ao longo dos anos, a partir da idade escolar. Criatividade facilita a descoberta de novas associações entre os elementos registrados e conhecidos. O filósofo Poincaré (1929) assume que nada é criado a partir de nada, porque, apesar de ter uma ideia nova, a base ou as relações são sempre relacionada com elementos familiares e conhecidos que são seleccionados, modificados e combinados de uma forma diferente e mais adequada. Tudo o que não foi vivida ou não encontra base em um indivíduo é um elemento novo para ele. Quando uma pessoa enfrenta um novo problema nunca encontrado antes, ele pode encontrar soluções já conhecidas para os outros, mas sem estar ciente disto.

Segue-se que a taxa de criatividade é determinada por experiências passadas, o contexto social e familiar e o perfil de uma pessoa. Por esta razão, uma empresa que já existe há vários anos com a equipe madura requer pouca ou nenhuma criatividade; suas atividades são conhecidos e se tornar uma rotina. A mesma função para um recém-chegado se tornaria um mundo cheio de incógnitas, problemas e descobertas (Legrenzi, 2005, p.41).

2.2 Compreender o impacto do empreendedorismo nas decisões

As dificuldades de uma empresa durante os primeiros anos de vida são claras. Neste período, o empresário enfrenta uma série de atividades e toma decisões importantes, incluindo aqueles descritos por em branco em ambos os modelos do cliente e desenvolvimento de produtos. Estes incluem produto ou serviço desenvolvimento, a preparação de infra-estruturas de produção ou o fornecimento, a descoberta de recursos, o registro da atividade, a busca para o mercado de outlet e muitos outros. Uma vez que a fase de arranque é longo, a empresa está em condições de realizar o processo comercial de acordo com três diferentes trajetórias. A fase de arranque, pode ter sido de modo produtivo que um crescimento sustentado da empresa pode ser determinada nesta fase. Caso contrário, a atividade pode simplesmente resistir e sobreviver, alcançar a fase "adolescente", ou se os resultados económicos e financeiros tornar a empresa insolvente, os usuários podem decidir terminar a atividade (Allen, 2011).

O papel da empresa que oferece inovação é desafiar a incerteza inerente a cada processo inovador e tomar decisões estratégicas sobre o uso dos recursos. O resultado dessas escolhas pode ser uma vantagem competitiva sobre os concorrentes ou mesmo uma desvantagem competitiva (Lazonick, 2012). A empresa inovadora, portanto, propõe um produto / serviço diferenciado de oferta dos concorrentes. Ao contrário da empresa otimizando, uma empresa inovadora não basta escolher uma estratégia de investimento impostas pelo mercado e tecnologias. Ao estudar e transformar as condições de mercado e as tecnologias disponíveis ao invés de aceitar essas condições como restrições, a empresa inovadora supera a empresa otimizar (Lazonick, 2002), ganhando participação de mercado e assegurar uma posição dominante, onde as opções estão corretas. A empresa inovadora é dinâmico e baseia suas estratégias nas habilidades disponíveis e sobre a informação acumulada. De acordo com Penrose, o acúmulo de experiência típica de empresas inovadoras lhes permite explorar oportunidades de mercado e superar o "limite gerencial" que, de acordo com a teoria da empresa otimizando, impede o crescimento (Fagerberg 2007). Se uma empresa cresce mais rápido do que o gerente, a eficiência do negócio pode ser afetado. A experiência da equipa de gestão tem um papel fundamental na expansão da atividade, uma vez que pode ser transformado em serviços produtivos fornecidas pelos gestores para a empresa (Penrose, 1995). Como resultado, as lacunas em termos de conhecimentos adquiridos causar uma limitação para o crescimento da empresa. Por outro lado, a empresa inovadora, utilizando o processo de aprendizagem organizacional, pode explorar oportunidades de mercado e crescer. A estratégia da empresa consiste em escolher o mercado em que posição a oferta e a ir para estratégias de mercado, dos recursos, das tecnologias e das modalidades que devem ser utilizadas para a produção. O controle estratégico consiste em determinar a divisão do trabalho, em termos de atribuição de funções e responsabilidades, de modo que as habilidades disponíveis para a empresa são estruturados de acordo com a estratégia inovadora. Além disso, o controle estratégico garante que os decisores que controlam os equipamentos da empresa são parte do processo de acumulação de conhecimento que produz inovação. Em outras palavras, os responsáveis por decisões estratégicas para a empresa deve fazer parte das redes do processo organizacional que gera conhecimento e, portanto, a inovação (O'Sullivan, 2000). Uma estratégia bem sucedida para empresas inovadoras podem ser representados pela internacionalização, um fenômeno muitas vezes ligada à inovação.

2.3 Empreendedorismo corporativo

Misra e Kumar definir a empresa empreendedora como a capacidade de regular e gerir o próprio comportamento, a fim de responder eficazmente a situações exigentes

e estressantes. Adaptação às situações recorda a teoria da adaptação estratégica, um dos pilares da pesquisa sobre empreendedorismo.

Assuntos diferentes têm diferentes características psicológicas; da mesma forma, o nível de engenho varia de acordo com o indivíduo. empreendimento empresarial é composto de três capacidades gerais: cognitivo, afetivo e ação orientada.

INTRAPRENDEZA

ELEVATA	MODERATA
<p><i>IMPRENDITORI</i></p> <p>ELEVATA INTRAPRENDEZA,</p> <p>ELEVATA COMPETENZA</p>	<p><i>PROFESSIONISTI</i></p> <p>MODERATA INTRAPRENDEZA ,</p> <p>ELEVATA COMPETENZA</p>
<p><i>ARTIGLIANI/ COMMERCANTI</i></p> <p>COMPETENZA GENERICA,</p> <p>INTRAPRENDEZA ELEVATA</p>	<p><i>AVVENTIZI</i></p> <p>COMPETENZA GENERICA,</p> <p>INTRAPRENDEZA MODERATA</p>

COMPETENZA

Fonte: "Imprenditore si nasce o si diventa?" - L. Spadarotto

capacidade cognitiva refere-se à direção eficaz dos processos e expectativas de pensamento. Ela é composta da capacidade de analisar e usar um grande volume de informações, sobre concorrência, fornecedores, clientes ou mercados, antes de iniciar o negócio. A capacidade cognitiva também diz respeito à capacidade de assumir riscos e de tolerar a incerteza. Recordando a idéia de Schumpeter, a principal característica do comportamento empreendedor é a inovação, que foi incluído por Misra e Kumar entre os componentes da capacidade cognitiva, juntamente com a capacidade de perceber as oportunidades que outros não compreendem ou não consideram rentável , típico do empresário Kirzner. Finalmente, a pessoa que possui o instinto empreendedor tem uma forte relação entre esforço e expectativa em relação ao resultado. Em outras palavras, suas expectativas levá-lo a dedicar um grande esforço para a atividade.

capacidade emocional refere-se a gestão emocional e inclui a capacidade de controlar as emoções eo desejo competitivo para o Excel. O empreendedor deve ser capaz de controlar, em particular, o nível de estresse, quando, por exemplo, os esforços não levam aos resultados esperados. A vontade de sobressair é típico de empresários, diferencia-os de "não-empresários" e é essencial para a pessoa a cometer na tentativa de alcançar seus objetivos. Além disso, o empreendedor deve conceber a sua actividade como o principal interesse de sua vida, que se traduz em um grande compromisso. Finalmente, a insatisfação ou frustração causada por situações passadas pode preceder o comportamento empreendedor bem sucedido.

Com o terceiro componente da iniciativa empresarial, a capacidade de "orientação para a acção", Misra e Kumar são referentes à administração de intenções e a orientação de ações. É composto de quatro habilidades. Primeiro de tudo, o empreendedor deve saber como ser um líder e uma referência para os seus empregados e inspirar compromisso e orgulho na realização do trabalho. O empresário também deve saber como influenciar e convencer as entidades externas, como agências governamentais, fornecedores, investidores e varejistas. O

empreendedor deve saber como obter e gerenciar os recursos e, além disso, deve controlar apenas os recursos estratégicos para a empresa, deixando o controle dos outros para o gerente. A quarta competência relacionada com a ação é sobre a criação de redes de relacionamentos fortes. Um grande número de contatos e conhecimento nos permite ter o ponto de partida para a criação da nova atividade: a rede é um dos elementos fundamentais para o estabelecimento de empresas de sucesso.

2.4 O Plano de Negócios

O Plano de Plano de Negócios ou de viabilidade é um documento escrito, que serve para indicar, de forma organizada e eficaz, uma ideia empreendedora, as possibilidades técnicas financeiros necessários para a sua implementação e dos possíveis resultados que podem ser obtidos. Além disso, o plano de negócios também é solicitado pelas instituições financeiras para captação e de empréstimo pedidos.

Esta ferramenta pode ser definido como um documento de previsão, que contém os dados, e através do qual é possível adquirir uma visão total da actividade, de modo a obter os objectivos estratégicos e necessários para a sua realização. É, portanto, um projeto de planejamento detalhado que terá que lançar as bases da nova empresa, garantindo uma maior possibilidade de resistência.

Na verdade, um Plano de Negócios oferece um grande número de idéias de investimento: de investimento puramente financeiro para o lançamento de um novo produto, a partir de investimentos em instalações de produção para a entrada em um novo mercado, ou a partir do início de uma campanha de marketing para a modificação e relançar de um projeto anterior.

As razões que levam à criação de um plano de negócios são basicamente dois e dependem de seu uso. O primeiro método está ligado à possibilidade de utilizar o plano de negócios como um guia para a gestão corrente dos negócios, chegando, assim, a constituir um instrumento de controlo útil com uma função dentro da empresa, visando a consecução dos objectivos económicos fixados no planejamento e fase de programação. O segundo método de usar o plano de negócios, em vez fornece a oportunidade para apresentar o projeto que é a base de uma nova ideia de negócio para os membros potenciais, credores ou instituições. Na verdade, em um ambiente de start-up, é capaz de fornecer uma estimativa da probabilidade de sucesso e também pode ser usado como uma ferramenta capaz de avaliar a oportunidade econômica e viabilidade financeira da ideia de negócio. Por outro lado, iniciar e gerir uma atividade start-up empresarial também envolve a resolução e análise de dois problemas de fundamental importância, nomeadamente a definição de metas e objetivos a serem perseguidos e a orientação constante da empresa para a realização destes objetivos .

Os resultados que podem ser obtidos a partir da elaboração de um plano de viabilidade são:

- Compreensão do negócio, permitindo o empresário a adquirir ou aperfeiçoar a organização do seu negócio;
- Alívio dos riscos e oportunidades do novo negócio, permitindo que o empresário para se concentrar em objectivos prioritários e dar uma orientação precisa para o negócio;
- Avaliação da capacidade da iniciativa empresarial e sua capacidade de remunerar o capital de investimento;

Finalmente, através da análise da situação financeira da empresa, que permite direcionar o empresário para o tipo de financiamento mais adequado a ser adquirido. A elaboração de um plano de negócios, portanto, traduz-se na transformação da informação recolhida em números ea verificação econômico-financeira do projeto.

Esta atividade de controle é possível, no entanto, apenas se a empresa utiliza um sistema de informação abrangente e contínua. Assim, por um lado, a atividade de planejamento permite uma análise mais cedo, por outro lado, é um instrumento válido para definir um sistema de informação corporativa, que é o conjunto de informações relacionadas com os fenômenos de negócios obtidos com diferentes metodologias de pesquisa e processos, enviado para corpos através de vários canais de distribuição de tomada de decisão.

Precisamente o plano económico-financeiro é o centro de todo o sistema de informação, capaz de resumir a informação interna da empresa da melhor maneira possível, a fim de analisar a viabilidade económica e financeira da nova ideia de negócio.

A elaboração de um plano de negócios não está sujeita a regras ou esquemas concretos que deverão ser respeitados, dada a diversidade de ambos o destinatário eo propósito do projeto em si. No entanto, um plano de negócios geralmente consiste de pelo menos três partes básicas e um de um resumo:

- Sumário executivo;
- parte introdutória, na qual estão contidos informações sobre o empresário e a ideia de desenvolver;
- Parte técnico-operativo, que responde às perguntas: Quem somos? O que queremos vender? Onde nós fazê-lo? Como?;
- Quantitativa Monetário-Part, que irá traduzir as previsões económico-financeiras em números.

As 10 partes de um Plano de Negócios:

1.	Dados gerais
2.	Descrição do projeto de negócio
3.	Análise de mercado
4.	Estratégia de marketing
5.	Estrutura organizacional
6.	previsões económicas e financeiras
7.	Fontes de cobertura de investimento
8.	Promoção e publicidade corporativa
9.	Motivação
10.	anexos possíveis

Mais em detalhes, para levar a cabo um plano de negócios é necessário ter:

- Dados gerais: será necessário expor, desde o início, na capa de preferência, o que é que os dados do empresário. Especificamente: Data e local de nascimento, residência, número de telefone, o escritório da empresa registrado.

- Descrição do projeto de negócio: será necessário apresentar a idéia do negócio, especificar por que este projeto é considerado importante e deve ser levado em consideração (para possível financiamento), quais são as habilidades e ferramentas disponíveis dentro da empresa que garantem, ou que poderia garantir, sucesso. Neste contexto, o uso de gráficos e vídeos explicativos também é útil.
- Análise do mercado: esta é uma fase muito importante, se é necessário solicitar o financiamento, ou para entender o que e se a empresa pode oferecer mais do que seus concorrentes. Os gráficos também são muito úteis aqui.
- Estratégia de marketing: a pergunta a ser respondida, neste caso, é: "o que você precisa". Com base nestas considerações, a estratégia de penetração no mercado deve ser explicado. análise de mercado e estratégia de marketing são, portanto, profundamente entrelaçadas.
- Estrutura organizacional: as habilidades necessárias para a empresa para a fase de arranque e seguir deve ser definido. Além disso, todos os cursos de formação a implementar, planos de carreira, etc. deve ser definido.
- previsões económicas e financeiras: é talvez a parte mais complicada de todo o plano de negócios, uma vez que consiste na definição dos custos que a empresa terá que suportar, a fim de iniciar o seu negócio de uma forma sólida.
- Fontes de cobertura de investimento: será necessário especificar como os investimentos serão cobertos, seja com o capital próprio ou com financiamentos (a ser solicitado).
- Promoção e publicidade corporativa: como é que você pretende tornar a empresa conhecida? Quais serão os canais úteis para espalhar o produto? Com base nisso, ele também será necessário definir o investimento a ser feito. Os gráficos explicativos também são muito úteis aqui.
- Motivação: a concluir um plano de negócios simplificado, será necessário especificar as motivações que motivam o empresário para realizar esta atividade.
- anexos possíveis

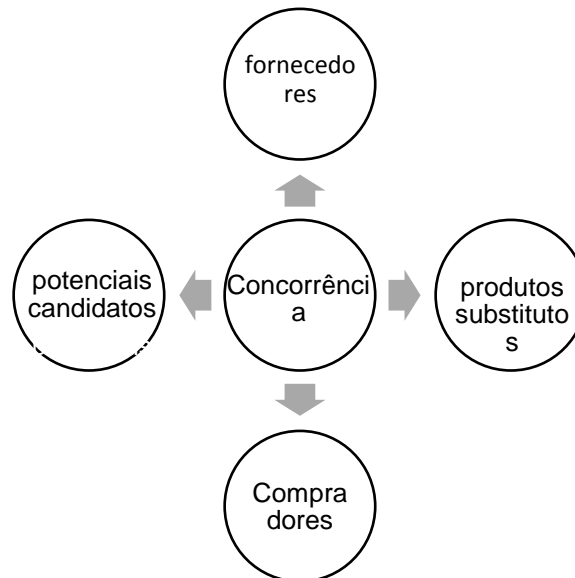
2.5 A análise de mercado

Realizando uma análise do mercado traduz-se na identificação e estudo de todas as variáveis do ambiente interno e externo da empresa, tais como necessidades, tendências, o crescimento, a concorrência, os jogadores e segmentação de mercado. Michael Porter argumenta que os pontos fortes de uma empresa, basicamente, cair em uma das duas categorias: vantagem de custo e diferenciação. Aplicando estas forças, tanto em uma ampla e uma esfera restrita, há três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Estas forças são aplicadas ao nível da unidade de negócio.

Uma das ferramentas mais utilizadas para a realização de uma análise de mercado externo é a análise de 5 forças de Porter, que determinam a atratividade do mercado por meio da análise da intensidade competitiva. O que ele quer dizer com um mercado particularmente atraente é a sua rentabilidade total, que é avaliado observando-se as potenciais oportunidades e riscos.

"cinco forças" de Porter são: a concorrência entre as empresas existentes, barreiras à entrada, as ameaças de substituto e produtos complementares, poder fornecedor de negociação e poder de contratação do cliente.

Cinco Forças de Porter Modelo



A análise de mercado também é realizada através da cadeia de valor, que descreve as atividades dentro e fora do sistema e liga-los a uma análise da força competitiva da organização. Portanto, avaliar o valor que cada atividade específica contribui para os produtos ou serviços da organização. Esta ideia foi desenvolvida pela intuição de que uma organização é mais do que um conjunto aleatório de máquinas, equipamentos, pessoas e dinheiro. Somente se essas características são organizadas em sistemas e em uma atividade sistemática será possível produzir algo para o qual os consumidores estarão dispostos a pagar um preço. Porter argumenta que a capacidade de concluir e gerenciar a conexão entre essas atividades é uma fonte de vantagem competitiva.

Finalmente, a análise SWOT é uma análise de negócios técnico que uma organização pode realizar para cada um de seus produtos, serviços e mercados, quando se decide a melhor maneira de alcançar o crescimento futuro. O processo envolve a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças presentes no mercado em que operam. As primeiras letras de cada um desses quatro fatores cria a sigla SWOT. Pontos fortes são fatores internos favoráveis à realização dos objectivos da organização; fraquezas são fatores internos que são desfavoráveis para a consecução dos objetivos da organização; oportunidades são fatores externos favoráveis para a consecução dos objetivos da organização; ameaças são fatores externos que são desfavoráveis para atingir os objetivos da organização.

A aplicação de todas estas ferramentas da empresa permite uma análise adequada do mercado a ser realizado e identificar a melhor estratégia de negócios a serem implementadas para alcançar a vantagem competitiva.

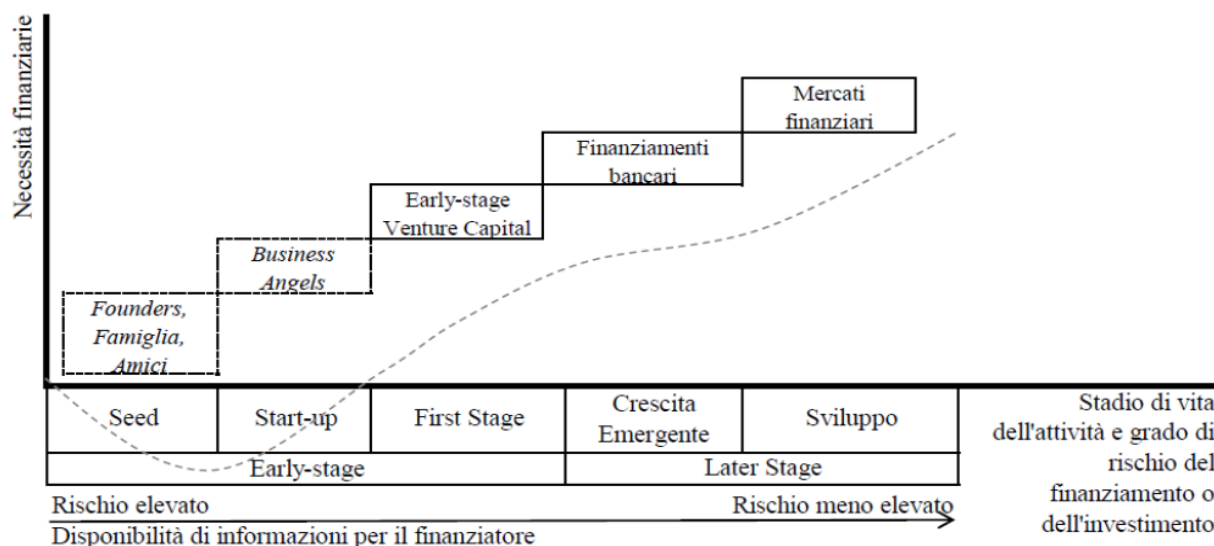
2.6 aspecto financeiro e questões

A confiança nas competências empresariais do fundador influencia a vantagem competitiva da empresa. Não só ele pode tornar mais envolvido a equipe da empresa, que também afecta recursos financeiros. Se o fornecedor desses recursos atribui um bom grau de confiança para o empresário, graças à avaliação positiva de suas habilidades pessoais, a qualidade da equipe de negócios e da rentabilidade da oferta, que pode reduzir os custos de transação, limitando ou eliminando o oportunismo, seleção adversa e risco moral (Zaheer, Venkatraman, 1995). Como resultado, mesmo neste caso, aumenta a vantagem competitiva da empresa. Quanto mais recursos de qualidade o empreendedor tem disponível, maior a vantagem competitiva, como afirma a visão baseada em recursos.

A descoberta de recursos depende do contexto em que a empresa opera. De acordo com a teoria do capital social, de fato, as redes corporativas contribuem significativamente para este (Wu et al., 2009). Empreendedorismo é uma atividade de rede que envolve assuntos diferentes na criação da empresa. A atividade de redes consiste na troca de informações e recursos entre indivíduos, grupos ou organizações, a fim de gerar valor para todas as partes envolvidas (Allen, 2011). As redes sociais que são criadas em torno da atividade também permitem entrar em contato com os investidores e credores (Dubini, Aldrich, 1991).

Busca de recursos através de redes pessoais pode ser vantajoso tanto em termos de tempo e custo em comparação com pesquisa institucional, particularmente quando se considera recursos financeiros. Os recursos financeiros que as necessidades da empresa são diferentes dependendo do seu estágio de desenvolvimento. Durante a definição do conceito de negócio, ou seja, na fase de arranque, as necessidades financeiras da empresa ainda são reduzidas e muitas vezes são compensados pelos recursos de propriedade da mesma empreendedor ou por empréstimos familiares (Papadimitriou, Mourdoukoutas, 2002). Durante as primeiras fases seguintes constituição da empresa, durante o qual o desenvolvimento do produto, muitas vezes acontece, a empresa precisa de recursos mais amplos, como deve ser capaz de comprar o equipamento, a produção de finanças, remunerar os empregados e pagar a localização das instalações. Desde nesta fase geralmente a empresa não produz lucros, o empresário muitas vezes se encontra com capitais externos provenientes, por exemplo, business angels. Na terceira etapa, que é realmente identificada como início de carreira, as necessidades de capital crescer ainda mais e podem ser abordadas através do investimento formal na empresa por capitalistas de risco ou através da utilização das instituições financeiras.

No período de estabelecimento da empresa, desenvolvimento corporativo pode continuar a ser financiado pelas instituições de crédito ou através da utilização dos mercados financeiros através de ofertas públicas iniciais (IPO) ou colocação privada. Uma vez que este estágio é atingido a empresa já deve ser capaz de si auto-financiamento através da exploração de recursos gerados.



Fonte: processamento próprio do Fundo Europeu de Investimento (2012)

A capital cedo pode vir de recursos pertencentes ao empresário, referidos como auto-financiamento, ou por sua família. Os membros da família, amigos e conhecidos fazem parte da categoria de investidores individuais.

Os investidores institucionais são representados por bancos, agências estatais e fundos de capital de risco. investimentos de capital de risco, que são parte das atividades de private equity, na fase de start-up de negócios são do tipo semente ou

estágio inicial e envolvem um capitalista de risco menos exigente do que o financiamento de expansão de ativos já consolidados. capital de risco, muitas vezes organizados através de associações, geralmente financia ideias de negócio inovadoras que apresentam uma probabilidade de sucesso, a aquisição de ações da empresa, antes do início da actividade para gerar receitas. Os capitalistas de risco são investidores profissionais que podem não ter qualquer experiência empresarial no setor em que a atividade sendo investidos opera. Os bancos também podem investir no mercado de capital de risco, embora eles estão relutantes em investimentos em estágio inicial.

Os investidores anjo ou business angels, por outro lado, pode contribuir para a actividade empresarial através da consulta e partilha de experiências e informações, contribuindo para a geração de valor para a empresa. Eles fazem parte de investidores individuais.

Finalmente, incubadoras de empresas podem ser incluídos entre os financiadores start-up em caso de que eles também atuam como investidores directos. Incubadoras deste tipo são geralmente privadas e com fins lucrativos, enquanto incubadoras acadêmicas e públicas podem fornecer financiamento para atividades de pesquisa na universidade. A literatura sobre o financiamento empreendedorismo tem seu foco no financiamento bancário e financiamento de capital externo. No entanto, nos últimos anos, tem também começaram a voltar sua atenção para determinadas fontes de financiamento, tais como o financiamento do grupo ou empréstimo em grupo. empréstimos de grupo são programas que ocorrem especialmente em países em desenvolvimento, onde os assuntos que precisam de financiamento sem ser capaz de fornecer qualquer garantia formam pequenos grupos para que este empréstimo é reconhecida. Cada assunto também será responsável pela dívida contraída por outros (Ghatak, 1999).

Os métodos específicos de obtenção de capital, na ausência de fontes alternativas são chamados de financiamento bootstrapping, que Bhide (1992) considera uma demonstração da criatividade do espírito empreendedor. bootstrapping financeira consiste na utilização de métodos para atender às necessidades de recursos sem recorrer ao financiamento externo de longo prazo. Exemplos desses métodos são extensões de pagamento a fornecedores, a escolha dos clientes que pagam de forma rápida e respeitando prazos ou antecipar pagamentos em ordens recebidas, a compra de máquinas usadas, o emprego de amigos e conhecidos, oferecendo baixos salários e partilha de escritórios, empregados ou equipamentos com outras empresas.

2.7 Os resultados organizacionais resultantes de ações empreendedoras

A melhor estratégia para alcançar bons resultados de negócios é ter recursos que permitem que você se destacar dos concorrentes, a fim de sobreviver e crescer, graças à vantagem competitiva, independentemente de mudanças externas (Wu et al., 2009). Com isto em mente, a acumulação e integração de recursos de gerar vantagens competitivas para start-ups.

Uma vez que a fase de arranque é longo, a empresa está em condições de realizar o processo comercial de acordo com três diferentes trajetórias. A fase de arranque, pode ter sido de modo produtivo que um crescimento sustentado da empresa pode ser determinada nesta fase. Caso contrário, a atividade pode simplesmente resistir e sobreviver, alcançar a fase "adolescente", ou se os resultados económicos e financeiros tornar a empresa insolvente, em seguida, os usuários podem decidir terminar a atividade (Allen, 2011).

Mian destaca a existência de diferentes abordagens na implementação de comportamentos empresariais que visam alcançar resultados organizacionais: uma abordagem meta, abordagem do sistema de recursos, de aproximação das partes interessadas e abordagem de processo interno. O quadro proposto por Mian é

baseada em três conjuntos de variáveis: resultados (sustentabilidade e crescimento do programa, de sobrevivência após a graduação, contribuição para a missão da estrutura, impacto na comunidade), métodos de organização e eficácia relativa (objectivos e a estrutura organizacional, a estrutura financeira, políticas operacionais, mercado de referência), serviço e valor acrescentado relacionado (serviços oferecidos, serviços ligados à estrutura). As três variáveis fornecer uma visão completa do desempenho do programa.

A avaliação dos resultados organizacionais e de desempenho propostas pela Saidi-Mehrabad (2008) leva em conta um grande número de variáveis. O primeiro grupo de variáveis diz respeito ao aumento de competências e é avaliada de acordo com quatro aspectos: o primeiro diz respeito à actividade de gestão, o segundo diz respeito às medidas em matéria de recursos humanos, o terceiro refere-se à actividades organizacionais eo quarto contempla atributos económicos. Um ambiente de trabalho cooperativo, positivo e agradável, também a partir de um ponto de vista estético, pode ter efeitos positivos sobre os resultados da empresa. Uma outra ação empresarial que permite a obtenção de resultados organizacionais positivos reside na escolha estratégica de internacionalizar. relevância internacional, além de dar autoridade e credibilidade para a empresa, permite que você tenha acesso a mercados que são capazes de aproveitar ao máximo as iniciativas empresariais. Para alcançar resultados empresariais, por isso é essencial:

- Ter uma forte orientação empreendedora, que representa e avalia a prosperidade da ecologia empresarial dentro da empresa, influencia a sua capacidade de produzir e propor inovações bem sucedidas.
- A posse de competências empresariais, isto é a valorização de uma nova oportunidade, a sua avaliação ea decisão de persegui-lo (ou propô-la) pertence ao indivíduo (empregado, gerente, empresário). A empresa e sua orientação empresarial expressar o contexto e a atitude com que essas idéias são avaliadas, desenvolvido e implementado.
- Desenvolver uma boa orientação empreendedora significa que na presença de idéias vale a pena investir em, a organização terá mais chances de reconhecê-los e apoiar o seu desenvolvimento.
- Finalmente, orientação empreendedora deve ser sustentado ao longo do tempo e apoiado por métodos e processos capazes de completar o processo de inovação empresarial internamente dentro da empresa, ainda que fora da lógica da eficiência e execução que regem as actividades de produção já iniciados pela empresa. Só desta forma os projetos de inovação terão possibilidades efetivas para evoluir sistematicamente em sucessos de mercado, e só assim orientação empreendedora será alimentada ao longo do tempo.

3. GESTÃO

3.1 Entenda básico dos princípios de gestão

Em cada empresa, além do poder formal, autoridade e responsabilidade atribuída aos vários povos, relações informais também assumem importância, de forma que as pessoas que ocupam menos cargos de chefia pode de fato influenciar as decisões de quem é hierarquicamente superior.

A organização deve no entanto:

- Identificar comportamentos para alcançar os objetivos da empresa;
- dividir tarefas, funções, responsabilidades, com a atribuição de autoridade relação entre as pessoas que trabalham na empresa;
- Estabelecer conexões entre as pessoas ou grupos de pessoas, constituindo os órgãos sociais em relação às suas funções;
- Estabelecer os sistemas de comunicação entre as diferentes entidades sobre as ordens (de superiores aos subordinados) e sobre as informações (tanto entre pessoas do mesmo nível e entre as pessoas pertencentes a diferentes níveis);
- Adaptar as estruturas às mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa opera.



Qualquer problema da gestão na empresa, tendo em vista uma visão voltada para o futuro, é muito complexo e sua resolução exige informações, experiências, habilidades, que são quase única para um indivíduo. Surge, portanto, a necessidade de organizar um sistema de pessoas especializadas em diferentes campos, certificando-se que eles podem fornecer uma grande variedade de informações e conhecimentos na resolução de problemas. O conhecimento útil para a realização eficaz da actividade não está concentrada na parte superior da estrutura organizacional; ele se espalha através dos centros funcionais inúmeras localizados em vários níveis, que são da sua competência são capazes de fazer escolhas. Isso certamente faz estruturas pessoais mais flexível e flexível, o que aumenta a qualidade das decisões, produtividade e moral dos empregados. A avaliação de recursos

humanos é fundamentalmente focado em modelos qualitativos, que estão preocupados com as razões para o aumento ou diminuição do capital humano da empresa. Por meio destas formas de avaliação será possível chegar a conclusões sobre a eficácia, dependendo do contexto analisado, de um estilo particular de direcção. Os estilos de direcção tendem a melhorar o trabalho, as energias criativas dos empregados e exaltar a sua motivação na realização das tarefas. O conceito de dirigir de forma autoritária já foi superado, e de fato a função direcional tem prevalecido, como um processo de orientar e estimular o crescimento.

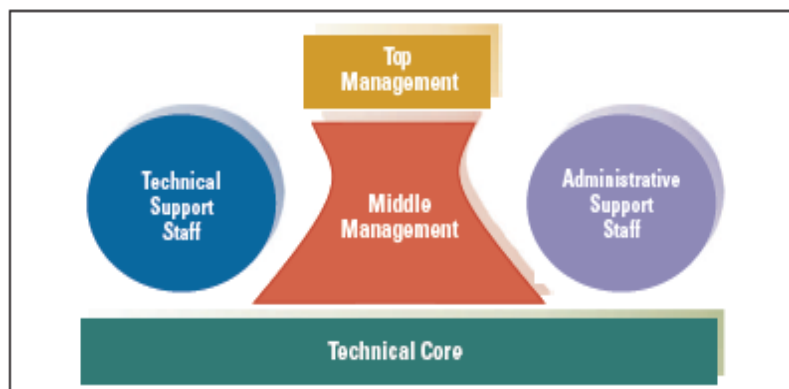
Toda atividade humana organizada imediatamente dá origem a duas necessidades fundamentais: "a divisão do trabalho" em várias tarefas e a "coordenação" dessas tarefas, a fim de alcançar os objectivos definidos. A organização pode, portanto, ser definido como: "O complexo de procedimentos de acordo com o qual a divisão de trabalho é realizada em tarefas distintas e, conseqüentemente, a coordenação entre estas tarefas". As variáveis e elementos da organização devem ser escolhidos e combinados em uma tal forma a alcançar coerência interna e externa. A organização está em constante evolução; Portanto, a combinação dos elementos deve ser capaz de se adaptar às mudanças em relação à empresa e o mundo econômico, em especial o sector em que opera. Há princípios - um guia que, se seguidas cuidadosamente, facilitar o sucesso da organização:

- Definição clara: deve determinar, atribuir e informar todos os envolvidos sobre as tarefas, limites e responsabilidades de cada membro;
- Uma única unidade direcional que exerce a autoridade, em que todas as actividades destinadas ao mesmo objectivo, deve coordenar;
- O poder de decisão deve ser localizada naqueles pontos onde é possível decidir com maior competência e preparação;
- Autoridade e responsabilidade deve ser coincidente, no sentido de que ninguém pode receber autoridade sem ser responsável por seu trabalho.

3.2 Os cinco componentes de uma organização

Os 5 componentes básicos de uma organização de acordo com MINTZBERG (Daft R., 2017) são os seguintes:

- Limites operacionais
- cúpula estratégica
- Linha Intermediate
- tecnoestrutura
- Equipe de suporte



- O núcleo operacional. O núcleo operacional realiza a atividade fundamental para a obtenção dos produtos e serviços e está na base da organização. Nas organizações mais simples, recursos coordenar seu trabalho com adaptação mútua. Aumentando o tamanho requer padronização. Operadores realizar a atividade fundamental ligado à obtenção de produtos e serviços e lidar com: entrada de encontrar; transformação de entrada para saída; distribuição de saída; apoio directo às funções anteriores.
- cúpula estratégica. Como o aumento de dimensões, uma divisão mais complexo do trabalho de parto é gerado; uma necessidade de supervisão direta; mais gestores são necessários para coordenar e, em seguida, configurar uma cúpula estratégica, que tem a responsabilidade global para a organização. Ele realiza 3 funções principais: supervisão directa; gestão das condições de fronteira (relações da organização com o ambiente); desenvolvimento de estratégias de negócios. Entre os gerentes, adaptação mútua é principalmente o mecanismo de coordenação.
- A linha intermediária. Como o tamanho aumenta, a complexidade da organização aumenta; uma divisão mais articulada do trabalho é gerada; a necessidade de um maior número de gestores surge e a linha intermédia é, assim, determinado, ou seja, a hierarquia da autoridade entre o núcleo operacional e o topo estratégica. É o chamado gerência média: ele coleta informações de feedback e transmite-o aos superiores. Ele mantém contatos com gerentes de outros, analistas, os membros do pessoal com quem é interdependente e contribui para a formulação da estratégia.
- Tecnoestrutura. Como o tamanho aumenta, a coordenação é procurado por meio da padronização que é implementado por um grupo diferente de pessoas que compõem a tecnoestrutura, muitas vezes de natureza pessoal, fora da autoridade line. Analistas projetar, padronizar, modificar fluxos de trabalho para torná-lo mais eficiente. Em particular:
 - Trabalho analistas = processos de padronização
 - Planejamento e controle analistas = saídas de padronização
 - padronização pessoal analistas = habilidades

A tecnoestrutura é composta de profissionais ea coordenação entre eles se dá através de ajuste mútuo e padronização capacidade.

- Equipe de suporte. Eles fornecem apoio externo e executar funções específicas que não têm nada a ver com a actividade fundamental da organização (por exemplo, serviço de cantina, escritório envio, escritório legal, etc.). Normalmente, estes são serviços que a organização poderia adquirir fora, mas que muitas vezes prefere internalizar para maior controle.

3.3 A tarefa de coordenação e motivação

Uma organização pode ser definida como o complexo das maneiras em que a divisão do trabalho é realizado em tarefas distintas e como a coordenação entre estas tarefas é alcançado. A formalização de Mintzberg prevê que a coordenação de uma organização pode ser conseguido com 5 mecanismos de coordenação:

- adaptação mútua
- Supervisão direta
- Padronização dos processos de trabalho
- Padronização dos resultados
- Padronização de profissionalismo

Em detalhe:

- adaptação mútua. adaptação mútua segue coordenação através do simples processo de comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos executores. O sucesso depende da equipe de especialistas que se adaptem uns aos outros em uma rota não marcada. Das empresas mais simples para as organizações mais complexas esta forma de organização parece favorecer situações de negócios extremas.
- Supervisão direta. A organização cresce, e é necessário que alguém assume a responsabilidade por todos os outros para: plano; alocar recursos; trem; checar. A supervisão direta segue a coordenação através de uma pessoa que assume a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando-lhes ordens e verificar suas ações (empresas de médio porte e modelo militar);
- Padronização dos processos de trabalho. Os métodos de execução da obra são programados e os processos tornam-se rotina. processos padronizados permitem a automatização e requerem supervisão limitada. A coordenação é delegada ao "sistema" e de controlo de gestão.
- Padronização dos resultados. Os resultados, de saída, são pré-definidos. A adaptação entre as diversas actividades é predeterminado e pode ser monitorizada. A coordenação entre as atividades é estabelecido antecipadamente. Os resultados do trabalho pode ser especificado por parâmetros dimensionais, relações de conversão, a rentabilidade e indicadores de custo / hora.
- Padronização de profissionalismo. Algumas atividades não podem ser facilmente padronizado em processos ou resultados. Coordenação ocorre através da formação e partilha de valores e padrões éticos.

Feitas estas cinco distinções muito precisas, é preciso dizer que não devemos tirar conclusões erradas em pensar que cada organização tem um mecanismo único e precisa de coordenação. Na maioria dos casos, a organização da empresa combina alguns desses mecanismos em conjunto para chegar ao mix ideal que permite o melhor funcionamento da gestão. Um certo nível de adaptação mútua e supervisão direta está geralmente presente em todos os casos, independentemente do nível de padronização.

Uma outra característica que distingue a eficiência de uma organização é devido à motivação valor, ética e pessoal que diferencia as diversas empresas. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca dependendo motivos de cada pessoa e objetivos pessoais. O estímulo intrínseca que vem de dentro de si mesmo é impulsionado por razões profundas para a auto-realização e é um poderoso e um movimento difícil de dissolver. Os elementos externos, por outro lado, são geralmente instáveis e mais vulneráveis porque são necessidades temporárias, como retribuição, notoriedade e necessidade. A coragem que nasce da motivação, é uma força que permite a perseverar e alcançar os objetivos, mesmo se eles estão longe e difícil.

3.4 Riscos e falhas de negócio

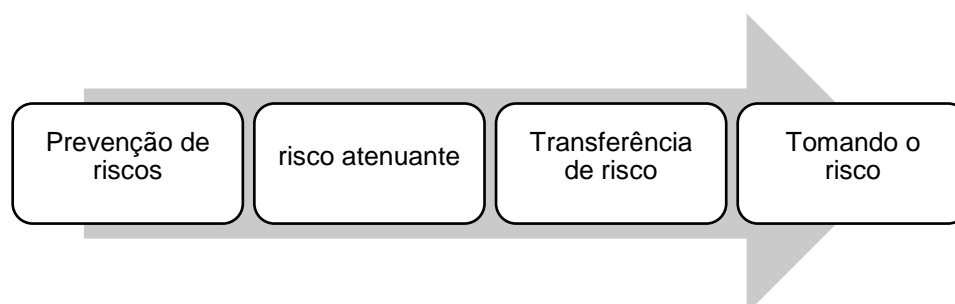
O empresário confirmou que toda uma série de impedimentos cria dificuldades para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa, incluindo os trâmites burocráticos para iniciar o negócio, o medo de falhar com o conseqüente "ponto profissional" ligado a uma falha de negócio, os custos para compromisso start-up operações. Outro obstáculo que pode bloquear especialmente as empresas que precisam de financiamento é representada pela falta de fundos. A pegada altamente inovadora, a empresa oferece, na base das dificuldades frequentes na obtenção de financiamento e capital de risco, resulta em falhas de mercado que impedem as empresas de ter

fundos para seu próprio desenvolvimento. A assimetria de informação, a falta de registos, a indisponibilidade de garantias, além da inexperiência freqüentes e falta de preparação técnica dos credores e investidores, necessários para a avaliação da actividade da empresa, são alguns dos elementos que bloqueiam o início inovador - up ou determinar o fracasso de empresas existentes. Dificuldades na obtenção de capital, a exposição financeira, excessivamente concorrência agressiva, a política de preços para baixo, falta de inovação e diferenciação, um desequilíbrio monetário entre débitos e créditos, bem como a falta de experiência empresarial adequada gerar potenciais riscos desastrosos. Para tratar adequadamente as questões críticas analisadas, é útil para identificar todas as ferramentas necessárias para lidar com os vários problemas, ativando um controle de risco e sistema de monitoramento. O processo de controlo de risco consiste em:

- Detectar riscos conhecidos;
- Monitorar os riscos residuais;
- Identificar os novos riscos;
- Implementar planos de resposta de risco e avaliar a eficácia dessas operações em todo o ciclo de vida da empresa.

A identificação de medidas preventivas permite uma gestão de risco eficiente para ser realizado e, portanto, sua implementação leva a uma consequente actualização do plano de risco ou do plano de negócios. As ações preventivas são realizadas antes de ocorrer o risco e são destinadas a reduzir o nível de risco. O empreendedor deve identificar a ação e a pessoa responsável pela sua execução, verificar a sua execução e da eficácia e re-avaliar o nível de risco na sequência da ação. Para riscos que o empresário não considerem adequadas para lidar com de forma preventiva, a necessidade de plano de ação corretiva a ser implementado deve ser considerada em caso ocorre o risco. O empresário tem a tarefa de nomear a pessoa responsável pela ação corretiva e o sinal ou condição de alerta que determina a necessidade de executar a ação planejada.

Reações provenientes de um risco pode ser:



- prevenção de riscos: esta opção não for aceite devido a resultados potencialmente desfavoráveis. Nós mudamos a solução técnica para evitar o problema ou os requisitos que levam ao problema;
- mitigação de risco: as medidas necessárias sejam tomadas para controlar o risco, continuamente re-avaliar e desenvolver planos de contingência. Acção sobre a probabilidade de ocorrência e impacto;
- Transferência de risco: por exemplo, através de cláusulas contratuais, seguros, políticas, etc.
- Tomando risco: estar ciente dos riscos de existência e possíveis consequências. Espera-se, a fim de verificar as consequências e a aceitação dos riscos caso ocorram com explicação relativa de ações de emergência.

A consciência da presença de vários riscos de negócio, as habilidades e as competências transversais de um bom empreendedor, bem como a sua experiência, é capaz de minimizar a probabilidade de ocorrência de uma falha de negócio.

3.5 Melhorar a capacidade de reconhecer as oportunidades

A oportunidade consiste na possibilidade de propor uma inovação em um mercado já existente ou em um mercado inexplorado, seja um produto, um serviço, um processo, um novo método de produção, uma nova forma de organizar as tecnologias existentes, o resultado de uma descoberta espontânea ou um processo de pesquisa. A oportunidade pode aparecer como uma necessidade que ainda não está precisamente identificado ou como um conjunto de recursos que são subutilizados ou não usado em tudo (Kirzner, citado em Ardichvili et al., 2003). Neste segundo caso, a capacidade de explorar os recursos para produzir valor pode ser identificado como a capacidade de criação de valor. O primeiro passo no desenvolvimento de uma oportunidade é o seu reconhecimento. Uma oportunidade reconhecida não pode se tornar uma atividade sem o seu desenvolvimento: o reconhecimento e desenvolvimento são complementares. Identificação e seleção de oportunidades remunerativos são elementos essenciais para o sucesso da atividade de um empresário bem sucedido e habilidade. Através do processo de avaliação, o empresário decide sobre a conveniência e viabilidade da oportunidade. Através de sua contribuição criativa, então, a oportunidade se desenvolve.

A capacidade de vislumbrar uma área inexplorada do mercado, que outros não tenham percebido, é apenas como a atitude em relação à actividade empresarial, a capacidade pessoal. O estado de alerta ou vigilância do empreendedor é uma característica essencial na percepção da oportunidade. A propensão para ser sensível à informação, às necessidades não satisfeitas pelo mercado e novas combinações de recursos, é chamado de consciência empresarial. Outra característica pessoal que influencia o reconhecimento da oportunidade é otimismo, que é a propensão para esperar resultados positivos no futuro. Otimismo não significa que a tendência a assumir riscos significativos, mas uma atitude positiva sobre a probabilidade de alcançar determinados objetivos. Um empreendedor otimista tende a acreditar na eficácia de suas ações, ou auto-eficácia e, portanto, esperar que eles levam ao objetivo desejado. Criatividade também influencia atitude em relação à oportunidade. Este atributo permite que o empresário de inovar, a partir de uma oportunidade de mercado, e de vislumbrar todas as possibilidades de desenvolvimento do mesmo. O indivíduo criativo descobre todos os cenários possíveis que podem ser desenvolvidos como resultado de explorar a oportunidade e sabe como levá-la e explorá-la de uma forma inovadora. Shane afirma que o reconhecimento de uma oportunidade é uma função da distribuição de informação no mercado. Através de sua pesquisa, Shane mostra que os empresários percebem oportunidades em relação às informações que possuem. Uma vez que nem todos os indivíduos têm a mesma informação ao mesmo tempo, uma oportunidade empresarial não pode ser percebido por todos. A experiência do passado permite obter uma série de informações sobre determinadas características dos métodos de mercado ou de produção. O conjunto de experiências e estudos anteriores cria um corredor de conhecimento, única para todos. As experiências que o empresário teve em outras empresas fazem parte deste corredor, que ajuda a reconhecer as oportunidades que outros não vêem.

Todas essas ações, comportamentos e atitudes permitem alcançar resultados organizacionais que permitam à empresa obter uma vantagem competitiva.

3.6 tomada de decisão escolhas

A decisão implica um comportamento voluntário e intencional que segue um raciocínio. Geralmente, a tomada de decisão é posto em prática para resolver um

problema. Em termos psicológicos, no entanto, há uma certa diferença entre decidir e resolver um problema. Na resolução de problemas, o ato de decisão é sempre ligado ao objetivo a ser alcançado, enquanto na decisão tornando o ato de decisão é representada pela escolha da alternativa mais adequada dentro de uma série de opções (Pravettoni, LEOTTA, Russo, 2015).

Em termos formais tomada de decisão pode ser considerada como o resultado de processos mentais (cognitivos e emocionais), que determinam a escolha de uma linha de ação entre diferentes alternativas. Cada tomada de decisão produz uma escolha final. Tomar decisões geralmente requer a avaliação de pelo menos duas opções que diferem das diferentes características e elementos. Selecionando uma opção em detrimento de outro exige que o empreendedor para realizar uma avaliação global das várias alternativas, usando métodos específicos de pesquisa e processamento de informação e estratégias de tomada de decisão.

Na maioria dos casos, a tomada de decisões significa raciocínio em condições de incerteza: não é possível prever com certeza o futuro resultado das possíveis alternativas disponíveis, mas na melhor das hipóteses, só é possível estimar a probabilidade de tais resultados.

Pesquisadores nas áreas de psicologia e economia em geral concordam sobre a importância de duas motivações humanas fundamentais, tais como o desejo de reduzir a incerteza e o desejo de ganhar vantagem (Bentham, 1948); essas motivações são fundamentais na tomada de decisões. Ao contrário das primeiras teorias, onde decisão foi ligados à escolha racional, as teorias recentes afirmam que as decisões humanas são baseadas tanto em motivações hedônicas e emocionais, bem como sobre as motivações racionais (Cabanac, 1992).

Várias categorias de estratégias de tomada de decisão foram identificados na literatura. Uma primeira categoria de estratégias de "compensatórias", por exemplo, o modelo de vantagens e desvantagens, de acordo com o qual o indivíduo avalia os atributos positivos e negativos das duas alternativas, e o modelo de diferenças, de acordo com o qual o indivíduo avalia a diferença entre dois opções. A segunda categoria de estratégias de tomada de decisão consiste em modelos "não compensadores" onde diferentes atributos são analisados de acordo com um critério restritivo e eliminando: o primeiro aspecto negativo envolve a eliminação de todo o alternativa. Neste procedimento, portanto, as alternativas menos agradáveis são gradualmente eliminados.

O contexto social pode ser um fator que influencia o processo de tomada de decisão, como indivíduos estão tendo continuamente para tomar decisões por estar imerso em um contexto social. Inevitavelmente, as pressões sociais e da cultura pode influenciar o comportamento de tomada de decisão, particularmente em contextos sociais e organizacionais. associação de grupo pode influenciar comportamentos e decisões dos indivíduos, a tal ponto que em psicologia social falamos de conformismo em grupos: o indivíduo é conduzido em conformidade com as decisões do grupo mesmo se diferentes de seu modo de pensar e agir.

Outro fator que influencia o processo de tomada de decisão é o estresse emocional. Por exemplo, uma causa de stress é dado pela falta de tempo disponível para tomar uma decisão. De acordo com a teoria de Janis e Mann (1977) indivíduos adotam comportamentos diferentes, dependendo do grau de estresse a que estão submetidos. Por exemplo, se o grau de estresse é intenso, um empresário pode implementar um comportamento defensivo, portanto, uma estratégia defensiva, que consiste em abandonar o processo de decisão, adiando-o para um momento posterior, ou pode assumir atitudes e comportamentos de hipervigilância.

3.7 habilidades sociais para empreendedores

Por competência social, queremos dizer um conjunto de habilidades consolidadas e usadas espontaneamente / continuamente para começar, suporte e gerenciar uma

interação em pares ou em grupos. habilidades sociais não são inatas, mas deve ser identificado e ensinado. Habilidades sociais são capazes de determinar o nível de sucesso de uma organização, como uma comunicação organizacional ineficaz afeta não só o clima de negócios, mas também a troca de informações, a troca de recursos, a eficácia do feedback para melhorar as atividades. É possível distinguir as habilidades sociais em quatro categorias:

- Habilidades que ajudam recursos trabalhar juntos como um grupo (capacidade de comunicação e de gestão de conflitos);
- Habilidades que ajudam grupos funcionam bem, no que respeita às actividades atribuídas (habilidades de liderança);
- Aprender habilidades para entender as ferramentas e recursos disponíveis;
- Um estímulo para o aprofundamento e reflexão através do qual os recursos humanos incentivar-se e outros a ver as coisas de uma perspectiva múltipla e para aprofundar a questão.

Comoglio e Cardoso (1996) propõem um outro exame de habilidades sociais, que enfatiza a dimensão e dinâmica de grupo relacionais, ao invés de cognitivo e aprendizagem. De acordo com Comoglio e Cardoso "da psicologia social, é possível digitalizar um percurso curricular para se referir a" que se expressa da seguinte forma:

- habilidades de comunicação interpessoal;
- Habilidades de liderança;
- Habilidades para resolver problemas (ou resolução de problemas);
- Competências para a gestão positiva e construtiva do conflito;
- habilidades de tomada de decisão (ou tomada de decisão).



- habilidades de comunicação interpessoal são o somatório das habilidades individuais ligados tanto ao momento em que você ouvir uma mensagem (como destinatários), para aquele em que você responde a uma mensagem (como emissoras) e você percebe que a comunicação viaja em dois níveis, o verbais e não-verbais. Eles são, portanto, incluídas na competência comunicativa interpessoal:
 - Habilidades de escuta, como olhar nos olhos do interlocutor ou parafraseando a intervenção de outro ou fazer perguntas para aprofundar um tema;

- habilidades de comunicação não-verbal, como se posicionar lado a lado quando se trabalha em um círculo, usando um tom de voz adequado ao trabalho que está ocorrendo (suficientemente baixo para não perturbar os outros, se muitos grupos trabalhar simultaneamente e suficientemente alta para ser ouvido por os membros do grupo), dirigindo-se com um gesto que comunica boas-vindas;
- habilidades de resposta eficazes, tais como o uso da comunicação descritivo e não-avaliativo, o uso de expressões relacionadas com a sua experiência emocional (também chamado de "comunicação representativa"), a atenção para a estruturação de frases claras e sintéticas.
- habilidades de liderança são a soma das competências individuais que permitem aos indivíduos para gerenciar um grupo direcionado para a execução de uma tarefa, de modo a atingir a meta necessária com a satisfação dos membros. Entre estes:
 - habilidades introdução Job como a introdução de um tópico e aquecer o ambiente ou distinguir as tarefas / funções em um grupo ou a clarificação da agenda;
 - Planejamento e como definir o problema, esclarecendo os objetivos do trabalho, estabelecendo uma escala de prioridades e ações a serem implementadas;
 - gerenciamento caminho do grupo, como controlar tons de voz, dando a palavra, incentivando a participação, dando instruções, estabelecendo tempos de trabalho, materiais de partilha;
 - aqueles que aprendem como explicar idéias e procedimentos, tomando notas, recapitulando, controlando a compreensão, o aprofundamento.
- habilidades de gestão de conflitos são o somatório das habilidades individuais que permitem a face, gerenciar e resolver um conflito interpessoal, como distinguir as emoções, gestão de emoções através de auto-controle e expressão verbal direta, identificar um terreno comum para criar todas as soluções possíveis, aceitando as diferenças, reconhecendo o valor dos outros, avaliar e escolher a concordar, que está negociando, definindo formas concretas de implementação das soluções propostas.
- Habilidades para resolver problemas são a soma das competências individuais que permitem definir o problema, incentivar a geração de idéias ea escolha da idéia mais eficaz, criticar ideias e não as pessoas, estar ciente dos erros, fazer as correções apropriadas para o nível dos alunos, desenvolver técnicas de auto-correção, use auxiliares de peer-correção, chegar a um acordo.
- competências de tomada de decisão são a soma das competências individuais que permitem que um grupo de pessoas para tomar decisões em conjunto.

O desenvolvimento de todas essas habilidades sociais é essencial para um bom empresário que quer alcançar o sucesso e ser considerado um bom líder.

3.8 Estruturação de um clima empresarial

O clima organizacional pode ser considerado como um conjunto de percepções compartilhadas e interrelacionados relativos ao funcionamento realidade / organizacional, que é a maneira em que os sujeitos perceber e interpretar a empresa e suas características. É a síntese de vários factores, tais como representações subjectivas, os mapas cognitivos de cada pessoa envolvida, as percepções individuais, as interações entre os indivíduos, o contexto organizacional e a cultura no seu interior.

O clima de negócios é uma medida de como os vários fatores internos e externos são capazes de reduzir ou aumentar as chances de alcançar o sucesso de uma

organização. O clima de negócios não é baseado em fatores de desempenho ou variáveis reais de negócios, mas é baseado em fatores sistêmicos, tais como regulamentos e políticas dos governos. As avaliações do ambiente de negócios, portanto, baseiam-se exclusivamente sobre a situação real das empresas, independentemente de como isso afeta a empresa como um todo. Um dos fatores que geralmente afeta o ambiente de negócios é a tributação. Na verdade, acredita-se geralmente que a redução de impostos da empresa favorece o desenvolvimento do comércio global, como empresários estaria mais inclinado para o arranque de empresas e teria um lucro maior para ser capaz de reinvestir no negócio, tendo a possibilidade de atrair estrangeiros investimentos também.

Outro fator que afeta o clima de negócios é certamente o sistema legislativo e político do país onde começar um negócio. A presença ou ausência de corrupção política significativa desempenha um papel importante. Um sistema corrupto, de fato, pode trazer grandes benefícios para algumas empresas, mas pode gerar vários aspectos negativos para o negócio global, porque eles diminuem os benefícios disponíveis para as empresas que competem legalmente, produzem os melhores produtos e têm uma comercialização e os preços eficiente política. O clima de negócios também depende da disponibilidade de recursos. Em particular, como muitas pessoas em idade de trabalhar estão disponíveis, a sua formação e educação, bem como a presença de um sistema que faz com que seja mais fácil ou mais difícil para ativar práticas legais para recrutamento de pessoal.

Outro aspecto refere-se à facilidade de obtenção de crédito no país em que se decidiu iniciar uma atividade para a compra de equipamento ou o pagamento dos custos de gestão fixos e variáveis. Além disso, a regulamentação também podem desempenhar um papel importante no clima de negócios. Como regra geral, o país que tem menos regulamentação e burocracia é o melhor país para iniciar negócios e atividades empresariais. Estes regulamentos cobrir saúde e segurança, padrões ambientais, licenças para determinadas indústrias e os problemas de emprego.

Todos esses fatores afetam a estruturação de um ambiente empresarial, mas, obviamente, não há nenhuma medida objetiva para definir a melhor clima de negócios. No entanto, de acordo com alguns estudos realizados, das nações capazes de proporcionar um melhor clima de negócios para iniciar um novo negócio são: Estados Unidos, Japão, países europeus e os maiores membros da Commonwealth.

A análise do clima sublinha a forma como a organização e algumas de suas características são percebidas pelos seus membros e, portanto, permite:

- para detectar e destacar todos os pontos críticos em uma organização;
- planejamento e execução de intervenções de melhoria adequadas;
- para avaliar e monitorar os resultados obtidos, proceder a uma nova análise do clima.

O diagnóstico resultante representa o ponto de partida para iniciar um processo de mudança organizacional que pode envolver atitudes, métodos de trabalho internos, tipo de relações existentes, etc., e, portanto, pode constituir, por um lado, um ponto de partida para a gestão de refletir, na por outro lado, pode ser uma ferramenta para o envolvimento pessoal, pois é um sinal de abordagem de baixo para cima, que mostra que eles estão interessados em saber a opinião de seus colaboradores sobre os temas que está sendo pesquisado.

4. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

4.1 estratégia empresarial

A estratégia empresarial pode ser definido como "aquele sistema de escolhas e ações que determina dinamicamente (em evolução contínua) o posicionamento de um equilíbrio estrutural (consolidada ao longo do tempo) e simultânea (alcançado em vários mercados) da empresa para com seus diversos públicos e mercados".

Definir o conceito de estratégia, concretamente significa dar vida a um uso consciente dos processos, metodologias e ferramentas que, juntos, contribuem para determinar gestão estratégica, que por sua vez define tanto o conjunto de atividades que a empresa coloca no lugar, a fim de determinar as condições para a implementação da estratégia, eo conjunto de actividades destinadas a exercer um controle contínuo sobre o progresso das linhas estratégicas decidiu, a fim de verificar a sua eficácia e, se necessário, modificá-los.

Cada organização tem uma estratégia, mas isso não significa que cada empresa tem uma gestão estratégica, ou uma gestão consciente da estratégia. Isto pode ser devido a diferentes fatores: pode acontecer que a gestão está sobrecarregado pela gestão operacional ou que permanece fiel às estratégias que levaram ao seu sucesso e que não tem a intenção de rever. Assim, poderemos enfrentar uma estratégia reiterado em bases não-codificadas para as quais todos os mecanismos da evolução ambiental de controle não funcionam ou não são ativados como deveriam. Portanto, pode-se dizer que através de uma gestão estratégica, é possível definir uma estratégia da empresa, que deve ser orientada para perseguir simultaneamente sucesso no nível competitivo, social e renda. A avaliação da fórmula de negócio pode ser subdividida nas seguintes fases:

- Posicionamento da empresa na matriz de sucesso com base em indicadores sintéticos;
- Explicação dos resultados alcançados e as relações causais que os determinados;
- Análise da validade da abordagem empresarial no lugar também à luz das mudanças ambientais e corporativos esperados;
- Diagnóstico de qualquer necessidade de redefinição ou reorientação da abordagem empresarial.



As principais estratégias agressivas, que são alternativas entre si, são:

- Estratégias baseadas em especialização, que está na tentativa de comercializar "velho", e não produtos inovadores, em um mercado onde estes produtos já estão presentes; vender produtos não inovadoras em um mercado onde estes não estão presentes ainda; tentando inovar os produtos existentes e empurrar a nova versão nos mesmos mercados em que as versões antigas são.
- Estratégias baseadas na diversificação, ou seja, a inserção da empresa em outros setores produtivos através da produção de outros bens, mesmo profundamente diferentes daqueles produzidos até aquele momento. Para fazer isso é necessário antes de tudo para renovar todos os fatores produtivos necessários para sustentar a mudança no setor e todas as atividades de marketing necessários para comercializar os novos produtos;
- estratégias baseadas em integração, isto é a expansão da cadeia de distribuição (a montante ou a jusante). Uma empresa nunca cuida de uma fase de produção, mas todo está localizado num ponto preciso da cadeia que vai desde a extração ou a produção das matérias-primas, para o armazenamento e a venda do produto acabado. A fim de expandir sua participação de mercado, uma empresa pode decidir fazer em suas próprias fases a montante, tornando-se mais competitiva no mercado e expandir o leque de actividades.
- estratégias defensivas em vez são aqueles executado por uma empresa dominante, que quer manter a sua quota de mercado. Normalmente, estas empresas visam a eficiência da produção, que é o preço redução graças ao controle de custos: essas empresas já são bem conhecidos no mercado e não precisa ser inovador ou procurar novos mercados, mas eles só precisa manter a sua parte.

A estratégia mais adequada é escolhida para competir no mercado e obter uma vantagem competitiva, dependendo da visão e da abordagem empresarial.

4.2 estratégia de negócios e duas abordagens para desenho organizacional

A essência da estratégia corporativa está nas manobras e nas ações concretas de mercado destinadas a melhorar o desempenho financeiro da empresa, a reforçar a posição competitiva de longo prazo e em ganhar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Uma estratégia de negócios original e criativo é o recurso mais confiável para alcançar o lucro acima da média. Comparado aos concorrentes penalizados por uma condição de partida desfavorável, uma empresa que goza de uma vantagem competitiva pode contar com maior rentabilidade e lucros muito maiores. A vantagem competitiva é o segredo para o desempenho financeiro e rentabilidade acima da média, como preferência um forte comprador se traduz em maiores volumes de venda e / ou a capacidade de cobrar preços mais altos, com o conseqüente aumento das receitas, o retorno sobre o capital investido e outras desempenho financeiro indicadores.

Para conseguir uma maior vantagem competitiva, é necessário desenvolver um planejamento organizacional adequada, de acordo com os seguintes parâmetros:

- Projeto de posições individuais. Os parâmetros são:
 - Amplitude ou especialização horizontal de tarefas: o trabalhador executa uma variedade de tarefas relacionadas com a obtenção de produtos e serviços;
 - Profundidade ou especialização vertical da tarefa: ele separa a execução da direção do trabalho, que é a execução do controle;
 - Formalização de comportamento: pode ser alcançado através da tarefa, fluxo de trabalho ou regras. Ele é implementado para prever e monitorar o trabalho. Esta formalização é mais urgente nas organizações burocráticas do que nos orgânicos, por isso, é aplicada mais quando existem actividades repetitivas (menores no núcleo operativa);
 - Formação: habilidades e conhecimentos relacionados a um trabalho;
 - Doutrinação: processo de aquisição de regras organizacionais específicos para uma organização.
 - Concepção da macro-estrutura: a identificação de tarefas e sua agregação em posições ocorre com um processo de cima para baixo, enquanto o design de como essas posições são combinados em unidades mais elevadas ocorre com uma abordagem bottom-up. Os parâmetros são:
 - O agrupamento em unidades: favorece supervisão direta e adaptação recíproca entre posições dentro de uma unidade. É a base para a padronização saídas porque fornece onze índices de desempenho. Diferenciar as unidades, reduzindo coordenação.
 - Dimensões: os factores que empurram no sentido de aumentar as dimensões são:
 - standardização
 - Semelhança entre as tarefas
 - necessidades de autonomia empregado
 - Necessidade de reduzir as distorções na informação que vai voltar para a linha hierárquica.
- Os factores que empurram para a diminuição das dimensões são:
- Necessidades de perto supervisão direta
 - Necessidade de adaptação mútua entre tarefas complexas e interdependentes
 - Extensão das tarefas que a cabeça deve executar, além de supervisão direta
 - Necessidade de numerosos contactos entre patrão e empregados.

As maiores dimensões encontram-se no núcleo operacional.

- design de conexões Side. Os parâmetros são:
 - sistemas de planejamento e controle: eles são projetados na tecnoestrutura analista.
 - mecanismos de ligação: eles são geralmente incorporados na organização formal e tendem a favorecer as relações entre as pessoas. Seu uso reduz o tamanho médio das unidades. Dando origem a mais gerentes. Eles são típicos de organizações orgânicas e especialmente para horizontal, complexo e atividades especializadas muito interdependentes. Eles são amplamente utilizados em níveis intermédios da estrutura.
- descentralização vertical e horizontal: a estrutura será centralizada se o poder de decisão está em um único ponto. Centralização torna possível coordenar, desde que por razões locais ou motivação não é mais apropriada para descentralizar e espalhar o poder de decisão. A descentralização pode ser seletiva se o poder é colocado em outros do que a organização, ou paralelas pontos se as decisões sobre muitas questões são atribuídos ao mesmo ponto. A descentralização é máximo quando o tomador de decisão só controla a fase de decisão; ele perde o poder em favor de quem reunir as informações, elaborá-lo para aconselhar, autorizar a sua escolha e executar sua vontade.

planejamento organizacional eficaz exige uma coerência entre o conjunto de parâmetros de projeto eo conjunto de fatores contingentes. Este passa sob o nome de uma configuração alargada, uma combinação das hipóteses entre os parâmetros configurados e os factores de emergência e de configuração como a consistência entre os parâmetros configurados.

Os principais parâmetros contingentes são:

- Era
- Dimensão
- sistema técnico
- Meio Ambiente
- Poder

As combinações dos elementos considerados (mecanismos de coordenação, fator de contingentes, parâmetros de projeto) tendem a combinar de acordo com 5 tipologias ideais:

- estrutura simples: a gestão de topo empurra para a centralização, a coordenação se dá por supervisão directa;
- burocracia mecânica: a tecnoestrutura empurra para a padronização das atividades produtivas, a descentralização horizontal seletiva limitada;
- burocracia profissional: o núcleo operativa promove a descentralização horizontal e vertical para minimizar a influência de gestão e actuam de forma autónoma;
- solução divisional: os administradores da linha intermédia buscar autonomia empurrando para uma descentralização vertical, limitado e normalização das saídas;
- Adhocracy: pessoal de apoio empurra para a organização com constelações, descentralização seletiva de potência e adaptação mútua.

4.3 princípios organizacionais em ação

Cada empresa é um sistema complexo, que é um conjunto de recursos intimamente interligados, cujas atividades devem convergir para alguns objectivos comuns fundamentais.

Como um sistema, uma empresa é muito mais do que a mera soma dos elementos individuais, por causa das fortes relações que existem entre eles. Esta riqueza de conexões é extremamente valioso e, portanto, precisa ser gerenciado e dirigido.

Para trazer excelência para a organização significa garantir que todos os recursos (pessoas, materiais, ferramentas) são coordenados uns com os outros (processos), a fim de direcionar os resultados (saída) para atingir os objectivos da empresa.

Para alcançar a meta, é necessário configurar corretamente os fatores de sucesso da organização, tais como:

- A escolha da estrutura organizacional mais adequado;
- O dimensionamento correcto dos recursos dentro da estrutura;
- Gerenciamento de processos;
- A normalização dos fluxos físicos e informativos;
- As regras para a coordenação entre os recursos;
- A gestão de cargas de trabalho e restrições;
- A monitorização do desempenho (medida, incentivo, o feedback);
- sistemas de comunicação e relatórios;
- Processos de melhoria contínua.

Em uma realidade de sucesso, cada uma dessas variáveis torna-se objeto de re-exame e redesign.



A organização da empresa é um universo de princípios gerais, abordagens metodológicas e técnicas específicas que dão exatamente uma resposta a esta necessidade. É difícil para delinear exatamente os limites da organização da empresa, pois é um vasto terreno com muitas teorias que parecem estar em contradição aparente.

No entanto, é possível delinear dez princípios básicos da organização empresarial que deve ser o ponto de referência de cada empreendedor, que são:

- Escolha a estrutura organizacional mais adequado

- definir claramente as tarefas e funções, adotar delegação como um princípio
- Busca pela inovação processo contínuo, implementar processos eficientes e padronizados
- Definir indicadores de desempenho e de controle
- Estabelecer e compartilhar objetivos, do geral para o funcionamento, a partir sistêmica para indivíduo
- Medir e incentivar os funcionários com base em objetivos
- Implementar sistemas de comunicação, coordenação e de relatórios, desenvolver sistemas de informação
- Gerenciar prioridades e cargas de trabalho corretamente
- Adotar uma abordagem sistêmica com foco em restrições
- Buscar a melhoria contínua

A vantagem de se aproximar do campo de organização empresarial é que as melhores práticas a serem aplicados são independentes do sector específico empresa: os princípios e os métodos utilizados para configurar corretamente uma organização não mudam quando a natureza do que é fornecido ou geridas pela mudanças da empresa.

4.4 incentivar a inovação

O tema da inovação está ganhando cada vez mais interesse entre os operadores e estudiosos interessados em compreender e orientar os processos de desenvolvimento de empresas e sistemas econômicos. As mudanças no ambiente em que as empresas operam, com o desenvolvimento de novas tecnologias que mudaram profundamente os paradigmas de produção, a globalização da economia, a internacionalização das empresas, trouxeram a importância da inovação como uma condição essencial para a aquisição de vantagens competitivas duradouras e sustentáveis e como um elemento chave para o desenvolvimento dos territórios.

Nesta perspectiva, portanto, empreendedorismo inovador, que se baseia na inovação contínua, é cada vez mais visto como o principal motor capaz de revitalizar os sistemas econômicos evoluídos e permitem que as empresas para competir com sucesso nos cenários emergentes.

O tema da inovação e empresa inovadora é então intimamente ligado ao conceito de oportunidades empresariais. A exploração de uma oportunidade empresarial é no entanto um processo intrinsecamente complexa, dada a multiplicidade e heterogeneidade dos recursos para ser colocado no lugar e que requer a formulação de estratégias adequadas a respeito antes de tudo a escolha do tempo e as modalidades de entrada no mercado. Em particular, dada a natureza limitada de tempo da oportunidade empresarial, isso significa que ele não dura para sempre, mas apenas por um período limitado de tempo durante o qual a entrada no setor é possível e conveniente para a empresa, a escolha do tempo de entrada torna-se fundamental na a estratégia de explorar oportunidades emergentes.

Outra condição importante de conhecimento que influencia a taxa de formação de novos negócios em uma indústria é a natureza do processo inovativo. Na verdade, em algumas indústrias, a inovação requer operando em uma escala muito grande, o que significa que as grandes empresas introduzir a maioria dos novos produtos e serviços. Em outras indústrias onde a inovação exige organização flexível e rápida, é a pequena empresa que apresenta a maior parte dos novos produtos e serviços. Os setores em que as pequenas empresas tendem a ser inovadores têm uma maior taxa de formação de negócios do que outros. Pelo contrário, as oportunidades que implicam economias de escala significativas e que requerem grandes quantidades de capital, geralmente vêm de grandes empresas, dado o limite dos recursos de novas empresas.



O nível de incerteza

Vários estudos empíricos têm mostrado que em sectores particularmente turbulentas pequenas empresas estão em desvantagem, como as grandes empresas com economias de escala e variedade (economias de escala e escopo) pode diversificar suas operações em muitas atividades e são, portanto, menos expostos a alto nível de incerteza.

O tamanho do mercado

O grande tamanho de um mercado devem melhorar a oportunidade para a criação de novas empresas, como os mercados maiores permitem custos de amortização fixo da organização a ser amortizado em mais vendas. Este é, naturalmente verdadeiro somente se grandes empresas deixar espaço para as pequenas empresas. Por outro lado, se em um grande mercado ainda há capacidade de produção não utilizada, é óbvio que não há incentivo para entrar novas empresas.

O crescimento do mercado

O crescimento do mercado favorece a criação de novos negócios, pois oferece a oportunidade de servir nova excesso de demanda que estabeleceu as empresas não são capazes de servir. Além disso, nestes mercados as empresas entrantes não têm que competir diretamente com as empresas estabelecidas para encontrar clientes. Pelo contrário eles podem encontrar novos adotantes potenciais. Além disso, mercados de alto crescimento favorecer a sobrevivência, o crescimento ea rentabilidade dos novos negócios.

A segmentação dos mercados

A segmentação do mercado aumenta a oportunidade para a criação de novas empresas, porque a exploração de nichos exige que as organizações rápidos e ágeis: estas são as características que permitem que novas empresas para aproveitar as oportunidades deixadas pelas grandes empresas, para a qual pequenos mercados geralmente não interessa. A pesquisa empírica suporta a proposição de que a segmentação do mercado aumenta a probabilidade de formação de novos negócios. Em particular, alguns autores têm mostrado que quanto maior o nível de segmentação de mercado em uma indústria, maior será a taxa em que funcionários de grandes empresas renunciar a fundar novas empresas para explorar os nichos.

4.5 Orientação de mercado

Porque as necessidades são amplamente conhecidos devido ao excesso de demanda, marketing estratégico desenvolve espontaneamente. A única operacional

em vez tem a única função a venda mais, porque a promoção é inútil dada a escassez da oferta e da impossibilidade de expansão do mercado. É fácil deduzir como a orientação da empresa inevitavelmente gira em torno do produto e as preocupações internas de organização e funcionamento são privilegiados em vez de satisfação do cliente. Três tipos de orientação de marketing podem ser distinguidos: Marketing Operacional, Gestão Estratégica de Marketing e Mercado-Driven.



- Marketing Operacional e orientação de vendas. Este sistema se desenvolve em torno da dimensão de orientação para o mercado acção. Ele nasceu na década de 50, quando a demanda estava crescendo fortemente, ea capacidade de produção foi capaz de apoiá-lo, portanto, numa situação de forte crescimento e expansão de mercado. Deste ponto de vista a missão vigente torna-se o de criar para todos os efeitos uma estrutura comercial eficiente. O marketing está lentamente transformando em um sistema menos passivo e à procura de saídas comerciais para produtos. O que se propõe é a organização de todas as tarefas relacionadas com a organização comercial, de acordo com a perspectiva de vendas.
- Marketing Estratégico e orientação para o cliente. Como o crescimento desacelera e o mercado é segmentado em grupos, inovação acelera e conhecimento aumenta, a empresa precisa mudar seu campo de orientação para o mercado. O principal objetivo da análise torna-se a identificar os segmentos com potencial de crescimento. Todas estas condições eram verdadeiras a partir dos anos 50, quando houve uma saturação da demanda por produtos de necessidades básicas de satisfação (núcleo central do mercado) e produtos mais específicos começaram a aparecer para satisfazer as necessidades específicas de diferentes grupos de clientes. Portanto, a fragmentação do mercado orientada para as empresas, conseqüentemente, para mudar seu campo de análise sobre a segmentação dos mercados e este tipo de análise só pode resultar no estudo cuidadoso e orientação a figura do cliente. Do ponto de vista da orientação para o cliente, o objetivo do marketing não é vender, mas torna-se o de ajudar o cliente a comprar, como a atividade de vendas é baseado inicialmente nas necessidades do cliente. Seguindo esta nova tendência de marketing, as grandes empresas adotam a estrutura organizacional do Gerente de Produto, em que a posição de gerentes de produto está no mesmo nível hierárquico que a função de vendas. Desta forma, os gerentes de produto são responsáveis para o médio prazo e os gerentes de vendas a curto prazo e a coordenação dos dois levada a cabo pelo Departamento de Marketing. Neste desenho organizacional, o gerente de marketing, portanto, assume o papel

de coordenador entre os vários gerentes de produto e entre eles, departamento de vendas e outras funções. O pequenas e médias empresas, em vez usar um comitê multifuncional especial encarregado do marketing estratégico, composto pelos chefes das principais funções e presidido pelo gerente geral responsável pelo marketing estratégico. Este comitê pode ser ad hoc ou permanente.

- Gestão orientada para o mercado. Este tipo de orientação para o mercado considera todas as funções da empresa e ter em conta todos os players do mercado que influenciam direta ou indiretamente a decisão de compra do cliente e, portanto, participar no mercado mais amplo (meio ambiente). Existem 5 tipos diferentes de jogadores nos mercados, e dois tipos diferentes de indicadores, utilizados para medir a orientação de mercado de uma empresa, indicadores de análise e ação.
 - O cliente final e do cliente direto: a satisfação destes dois jogadores no mercado é o primeiro objectivo do conceito tradicional de marketing. Em um mercado consumidor, o direto eo cliente final são geralmente muito perto ou coincidem, enquanto no mercado de bens industriais que também pode ser muito distante na cadeia de fornecimento industrial.
 - Distribuidor Cliente: Entre produtores e distribuidores que costumava ser uma relação de longo e claro com interesses comuns definidos. Então, com o crescimento do poder do sector da distribuição de produtos de consumo, essas relações mudaram, e a figura do distribuidor começou a tomar a aparência de competição, parceiros e clientes intermediários. Nesta perspectiva da transformação da distribuição, o Trade Marketing nasceu, que consiste em utilizar a abordagem de marketing para distribuidores, não mais considerá-los como intermediários, mas como clientes, aplicando a abordagem orientação para o cliente também.
 - Competição: figuras dos competidores desempenhar um papel fundamental nos mercados, porque em relação a eles uma empresa constrói sua própria vantagem competitiva em que se orienta seu caminho de desenvolvimento. Portanto, nesta perspectiva, dentro da empresa são desenvolvidos aparelhos específicos para controlar a concorrência e tornar as informações relacionadas a esse fluxo.
 - Clientes prescritores: Eles são os números do mercado que tenham adquirido o importante papel dos conselheiros que sugerem, recomendar e prescrever marcas, produtos e serviços aos clientes e distribuidores. No mercado B2B o papel dos prescritores é coberto por empresas de design, peritos ou consultores que recomenda ou certifica plantas e publicar listas de produtos (líderes de opinião) aprovados.
 - O ambiente macro-comercialização, as partes interessadas: incluir todos os factores do, contexto social, tecnológico, económico ecológica, política e que participam direta ou indiretamente no desenvolvimento do mercado. Do ponto de vista do negócio, eles podem representar oportunidades, ameaças ou constrangimentos.

Por conseguinte, uma orientação para o mercado correcto e funcional também requer uma monitorização constante do estes factores, a fim de prever os seus efeitos e ser capaz de se adaptar de uma forma reactiva às suas incidências no mercado. O princípio por trás dessa abordagem é que a orientação de mercado investe e igualmente envolve todas as funções da empresa e não apenas a função de marketing. Os diversos sectores e as diversas funções da empresa tem vários clientes que são diferentes os clientes diretos e, portanto, pode haver conflitos de interesse ou escolhas controversas a ser feita entre as várias partes. comunicação formal e informal de informações de mercado, tomada de decisão para os grupos inter-funcionais, a coordenação das actividades e contactos regulares com os clientes em cada nível, são ferramentas para coordenar as várias funções, espalhando a orientação de mercado entre todos eles. Essas

funções também constituem indicadores de medição de orientação do mercado. Com o avanço da orientação para o mercado, dois elementos do marketing tradicional são questionados: organização, gerente de produto da marca e o papel do marketing visto como uma função separada.

4.6 construção de redes e alianças estratégicas

Formando uma aliança estratégica é um processo para estabelecer e manter colaborações entre duas empresas diferentes, ou entre uma empresa e universidades, instituições de pesquisa ou centros tecnológicos. A criação dessas alianças depende mais de confiança entre os parceiros do que em acordos contratuais, embora em contratos de prática são frequentemente usadas também em acordos de colaboração. Uma aliança estratégica é uma relação formal, que é formado entre duas ou mais partes que, sem perder sua identidade como organizações independentes, juntamente atingir um conjunto de metas acordadas ou respondam às necessidades de negócios importantes. A aliança estratégica pode apoiar significativamente a inovação empresarial, através da partilha com outros parceiros conhecimentos e habilidades específicas. Isto é particularmente importante em muitas PME, que não têm recursos suficientes para gerir os departamentos de P & D sozinho. Além do conhecimento, propriedade intelectual e habilidades específicas, as empresas também podem compartilhar produtos, canais de distribuição, habilidades de produção, o financiamento para projetos e recursos. O objetivo é obter mais vantagens, em comparação com aqueles que poderiam ser alcançados individualmente, trabalhando juntos para compartilhar conhecimentos, recursos e riscos.

Uma aliança pode ser considerado como uma união de forças e recursos, por um período determinado ou indeterminado de tempo, a fim de alcançar um objetivo comum. alianças estratégicas permitem às empresas compartilhar habilidades, recursos, informações e habilidades específicas. Em algumas situações, uma empresa pode considerar uma aliança uma maneira de obter ajuda ou uma maneira de ganhar profissionalismo de outras empresas. Há também situações em que a aliança está no centro do interesse das organizações envolvidas: eles compartilham a realização de um produto ou a prestação de um serviço e nenhuma empresa é diretamente responsável.

As alianças estratégicas são ligados às tendências no ambiente corporativo em que as empresas individuais estão localizados, e suas principais características são:

- Delayering (achatamento da hierarquia);
- Não provimento de algumas actividades e concentração sobre a actividade principal (core business);
- Análise de competências-chave;
- Aumento da complexidade tecnológica e acelerar os ciclos de desenvolvimento.

As alianças estratégicas são uma abordagem de negócios que podem ser gerenciados como um método de trabalho, enquanto novas alianças pode ser considerado um novo modelo de estrutura de negócios. Eles permitem que as organizações:

- Melhorar e expandir suas habilidades e não apenas celebrar ou respeitar os acordos contratuais;
- Adquirir conhecimentos para as necessidades futuras;
- Proativamente implementar a estratégia tecnológica da empresa.

As organizações podem criar alianças estratégicas para resolver problemas relacionados com a programação e captação de recursos, com um método criado

especificamente; algumas organizações formar associações apenas para esta finalidade.

De um ponto de vista empresarial, a análise das diversas formas de agregação visa destacar as restrições e obrigações estabelecidas pelas relações inter-empresa e da posição que cada empresa é assumir.

O objetivo geral das agregações, comum a todas as empresas envolvidas, consiste no desejo de preservar e melhorar a sua capacidade funcional. O conceito de agregação inclui qualquer forma de união entre as empresas, juridicamente distintas, classificadas com base em critérios que destacar a origem diferente, duração e extensão. Cada agregação apresenta características que afetam a autonomia das empresas individuais que dele participam.

Para alcançar a autonomia econômica, que é uma característica da empresa necessário para finalmente no mercado e atingir o objectivo de criação de riqueza, cada empresa deve alcançar condições de funcionamento equilibrado. De um ponto de vista subjetivo, essa restrição é conseguida através da capacidade da empresa. A empresa torna-se um sistema completo se ele é capaz de expressar a capacidade de dirigir e governar recursos, a fim de alcançar condições de funcionalidade econômica. Esta capacidade da entidade econômica a que é responsável pela definição e implementação de escolhas estratégicas e operacionais, de modo a autonomia da empresa pode ser considerada como a autonomia de uma entidade econômica dentro da própria empresa.

A entidade econômica, na sua governação, está sujeita a uma série de limites e restrições que vêm tanto do macro-ambiente em que opera, e o micro-ambiente, composta por organizações e indivíduos com os quais a empresa interage e do estrutura patrimonial e organizacional da própria empresa.

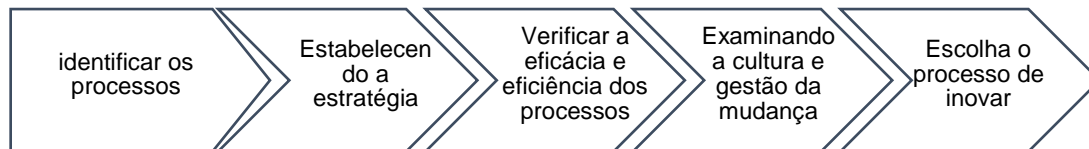
A autonomia é um princípio ligado ao fato de que cada empresa deve ser capaz de formular um caminho decisão, a fim de direcionar o sistema para a realização de suas próprias metas. Dependência representa o número de alternativas estratégicas e operacionais para apresentarem as suas escolhas. O conceito de dependência é útil para a compreensão do impacto das agregações sobre empresas individuais.

Os conteúdos de relações inter-empresas contribuem para definir as oportunidades e os constrangimentos a que a autonomia das empresas de tomada de decisão está subordinada, porque é limitado por condições internas e externas. É mais uma relativa autonomia.

4.7 estratégias inovadoras para o crescimento empresarial

inovação de processo deve necessariamente começar com a identificação dos principais processos de negócios ea subsequente análise de sua aprofundado para identificar aqueles que, a fim de aumentar os negócios da empresa, exigem inovação. A escolha cuidadosa dos processos a serem inovadores deve ser feito respeitando o seguinte caminho:

- Identificar os principais processos, enumerando-los
- Determinar e classificar a importância estratégica de vários processos
- Verifique o estado de eficácia e eficiência dos processos individuais examinadas
- examinar cuidadosamente a cultura ea propensão para mudar os recursos humanos delegada aos vários processos
- Escolha do processo a ser inovado através da aplicação de procedimentos metodológicos / operacionais



O primeiro passo crucial e particularmente importante, por conseguinte, a identificação do número preciso de processos de negócios; muitas vezes, gerentes e consultores tendem a enumerar um grande número de processos, considerando os processos que são realmente sub-processos completamente dependentes e inseparáveis do processo principal.

Pode-se dizer que, em uma empresa de médio porte o número de processos geralmente não excede dez, enquanto que em grandes empresas pode chegar a até vinte.

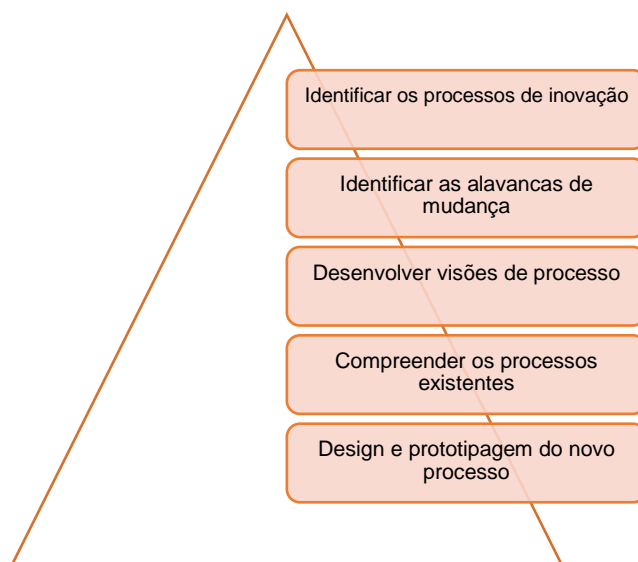
É possível identificar alguns processos típicos: análise de mercado / pesquisa; marketing de produto / serviço; design de produto e manutenção; Gerenciamento de Produção; gestão de fornecedores; logística e gestão de armazéns; gerenciamento de vendas; serviços de gestão de clientes e de pós-venda; desenvolvimento de infraestrutura tecnológica: hardware e software; contabilidade e serviços relacionados (análise financeira, análise de custos, consultoria fiscal, etc.).

Uma vez que os processos foram identificados em um nível alto, o próximo passo é determinar suas fronteiras e limites, a fim de concentrar-se nas funções e recursos envolvidos no processo a ser inovado.

A escolha do processo a ser inovou é bastante "simples", mesmo que ainda temos que considerar os possíveis constrangimentos para o sucesso: recursos humanos, recursos financeiros e tempo.

Além disso, a escolha do processo a ser inovou muitas vezes depende do que os instrumentos de apoio são; na verdade, acontece que a inovação de um processo é influenciado por:

- A nova tecnologia de computador
- Inovação de maquinaria de apoio à produção
- Novas técnicas gerenciais



A identificação das alavancas de mudança deve-se considerar, ao mesmo tempo que pode ser feito eo que pode ser um obstáculo para o sucesso do projeto. As alavancas de mudança deve então ser analisados para determinar quanta liberdade a empresa tem na implementação de novas tecnologias ou sistemas organizacionais dada a situação actual; Isto também é essencial para verificar os custos e benefícios da

iniciativa e planejar corretamente as ações a desenvolver. As atividades-chave para identificar as alavancas de mudança podem ser identificados a seguir:

- Identificar o potencial tecnológico de apoio à inovação
- Identificar possíveis obstáculos tecnológicos e humanos
- Identificar as possibilidades de inovação em relação a processos específicos.

4.8. práticas de gestão para desenvolver novos produtos e serviços

O desenvolvimento de novos produtos e para a manutenção dos já existentes é o processo de partida para a empresa a expandir sua linha de negócios. Os pontos-chave para os processos de desenvolvimento de produto são:

- velocidade de projeto aumentou
- construção de protótipos, tanto quanto possível de acordo com o produto a ser produzido
- Simulação dos tempos e métodos de execução do processo
- posicionamento qualitativa do produto produzido

As alavancas / motivações de inovação em processos de produção são as seguintes:

- gerenciamento em tempo real da configuração do produto solicitado pelo cliente
- gestão automatizada de matérias-primas, produtos semi-acabados e armazém
- Robotics
- diagnóstico automatizado para manutenção
- Informações sobre a qualidade do produto e desempenho de produção.

Estes resultados podem ser obtidos utilizando as seguintes aplicações de TI principais:



- **Concepção do projecto.** Esta é a possibilidade de minimizar o tempo de concepção e construção do protótipo por meio de ambas as ferramentas de TI bidimensionais e tridimensionais. Depois, há a possibilidade de utilizar sistemas especialistas capazes de avaliar a melhor alternativa no caso de existirem diferentes possibilidades de design; outros sistemas, por outro lado, são capazes de conceber

de forma autônoma somente na base de alguns parâmetros técnicos passaram pelo designer.

- sistemas de simulação. É uma tecnologia que permite que os designers de produto (e processadores de produção) para simular a execução de projetos em um ambiente dinâmico mais próximo da realidade.
 - simulação de produtos: impactos que o produto pode resultar em suas partes mecânicas ou em outros produtos em que se integra, são avaliados através da simulação do movimento do produto projetado. É possível estudar as suas implicações mecânicas (atritos, o sobreaquecimento, pontos de ruptura, de estabilidade mecânica, etc.) por utilização de instrumentos, capazes de simular os movimentos da peça concebida.
 - simulação de processos: implicações decorrentes de uma escassez de recursos humanos ou consequências sobre o produto relacionado com o tipo de máquina utilizada no processo de produção. Neste sentido estamos nos movendo em direção a uma "empresa holônica", uma empresa que é construído e projetado em situações não-reais.
- sistemas de investigação e análise. Durante a fase de desenvolvimento de um produto, o seu lançamento em produção e seu primeiro marketing, gestão da empresa e os gestores nomeados devem ter a capacidade de monitorar continuamente: estado do design e prototipagem, feedback sobre quaisquer problemas de produção, a escassez dos recursos (homem & máquina) delegada a produção, retorno comercial do mercado de referência.
- sistemas de avaliação de decisões. É um sistema de análise que, ao dar o retorno econômico dos investimentos realizados para o desenvolvimento do novo produto, dá suporte ao decidir aplicar recursos adicionais para o projeto, quando colocar um produto no mercado ou quando abandonar o projeto; tudo é visto e analisado ao longo do ciclo de vida do produto.
- O intercâmbio de informações de projeto. Para muitas empresas, e em especial para as pequenas e médias empresas, um elemento fundamental do projeto é a troca de informações sobre o novo produto da maneira mais rápida e mais integrada possível. Nesta perspectiva, as "bases de dados de design" são realmente úteis, pois eles são arquivos do projecto reais que considerar de uma forma rigorosa e científica de todas as informações relacionadas com o novo produto. A informação é muitas vezes não é homogêneo e difícil de expressar e formalizar a não ser através de descrições e comentários; este tipo de bases de dados são melhores se ele tem uma conformação científica (um exemplo é oferecido pela possibilidade de medir a satisfação do cliente ou as causas de não-conformidade do produto através de números ou fórmulas).

CONCLUSÕES

A realidade do negócio é tão árdua, e as suas saídas derivar de tal multiplicidade de fatores que, para dar um juízo conclusivo é extremamente complexo e talvez nem mesmo apropriado. Em qualquer caso, esta pesquisa apontou as principais características de um empreendedor, chamados para gerir uma empresa, delineando os aspectos sociais e psicológicos que um bom líder deve possuir. O perfil empreendedor relatado parece disposto a cobrir um "novo" papel, caracterizada por um forte envolvimento em atividades (abertos) de inovação e processo de internacionalização. Este envolvimento é composto por papéis da empresa de aumentar a responsabilidade de gestão e administração, até, em muitos casos, assumindo o papel de líder. Seu envolvimento é guiado por um conjunto de valores, também permeado por novos elementos: não há mais desejo de manter a propriedade e controle "a todo custo" na empresa, o que é considerado corretamente uma entidade separada, com os seus próprios direitos; maior distanciamento emocional e profissionalismo fundamentado, o que não significa menos compromisso na empresa; extremo cuidado para as relações com as partes interessadas, hoje mais do que nunca considerada uma fonte de vantagem competitiva; atenção para o lucro a longo prazo. Profissionalismo, fundamentado decisões, mas também precisa de promover a inovação para tornar seus produtos / serviços mais perceptíveis, são, portanto, os principais traços de empreendedores líderes atuais.

Os valores dos líderes, por sua vez, ajudar a determinar a orientação empreendedora das realidades que eles gerenciam. Um bom líder é de fato ligado a uma orientação empreendedora que coloca a criatividade, a inovação ea propensão para iniciar projectos de investimento, fundamentados, mas desafiadoras.

REFERÊNCIAS

- Adams, K., “The Sources of Innovation and Creativity”. Washington: National Center on Education and The Economy, 2005.
- Alberti, F. “Le opportunità imprenditoriali”. Castellanza: Entrepreneurship - Regional Development center, 2010.
- Anthohty, R.N., Hawkings, D.F., Macrì, D.M., Kenneth, A.M., “Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali”, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Baraldi S., Devecchi C., “I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo”, GIAPPICHELLI EDITORE, Torino, 1994.
- Bertero, P., “Business plan: aspetti metodologici e operativi”, CELID, Torino, 2004.
- Casalino N., Ciarlo M., "Dalla competizione alla collaborazione sui servizi: valutazione e formulazione di strategie a sostegno dell'innovazione", Proceedings of XXXIV Convegno di Economia Aziendale - AIDEA 2011 "Aziende di servizi e servizi per le aziende - La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi", 13-14 ottobre, Università di Perugia, 2011.
- Casalino, N., Ciarlo, M., “ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs”, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, June 28 - July 1, 2012, Wroclaw, Poland, a cura di Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, ISBN 978-989-8565-11-2, 2012.
- Casalino, N., Ciarlo, M., De Marco, M., Gatti, M., “ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs”, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.
- Casalino, N., D'Atri, A., Manev, L., “A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs”, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.
- Casalino, N., D'Atri, A., Braccini, A.M., “A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)”, Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012.
- Casalino, N., “Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovative”, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino, N., “Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale”, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006.
- Casalino, N., Ivanov, S., Nenov, T., “Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

- Casalino, N., “Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation”, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.
- Casalino, N., “Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione”, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012.
- Casalino, N., “Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, 2012.
- Commissione europea impresa e industria. “Il segreto del successo, consigli dagli imprenditori europei”, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2009.
- Consolini, M., Di Saverio, M., Loasses, C. & Richini, P. “Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità”, Roma, ISFOL, 2013.
- Edwin, E. Gerloff, “Strategie organizzative”. McGraw-Hill, Milano, 1989.
- Finaf s.p.a - “Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001”
- Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V., “Lezioni di Economia Aziendale”, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., “Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali”, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Giacomazzi, F., Camisani Calzolari M., “Impresa 4.0 – Marketing e comunicazione digitale a direzioni”, Financial Times - Pearson, Milano, 2010.
- Gjergji, R., Lazzarotti V., Visconti F., “Innovazione, internazionalizzazione e performance: Il contributo di noi giovani imprenditori”, 2016.
- Legrenzi, P., “Creatività e innovazione”, Bologna: Il Mulino, 2005.
- McGraw Hill - Daft “Organizzazione aziendale” Apogeo, 2004.
- Mintzberg, H., “The structuring of organization”, Englewood Cliffs – Prentice Hall, 1979.
- Parolini, C., “Business Planning - Dall'idea al progetto imprenditoriale”, Milano-Torino: Pearson, 2011.
- Potito, L., “Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese”, Giappichelli Editore, Torino, 2006.
- Spadarotto, L., “Imprenditori si nasce o si diventa? I Fattori critici di successo per la creazione di un'impresa”, 2015.
- Thomas, H. Davenport, “Innovazione dei processi - Progettare il lavoro attraverso l'Information Technology”. Franco Angeli, Roma, 1995.