



Pedro Daniel Oliveira Dinis

# Empreendedorismo

Estagiar numa startup

Relatório de Estágio apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Junho de 2015





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Daniel Oliveira Dinis

# Empreendedorismo

Estagiar numa startup

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de acolhimento: *Dascat Software*  
Orientador académico: Prof. Doutor Arnaldo Coelho  
Orientador profissional: Pedro Girão

Coimbra, Agosto de 2015





## Agradecimentos

Não podia terminar o meu percurso de 5 anos na Universidade de Coimbra sem antes deixar alguns agradecimentos a todos aqueles que fizeram parte desta incrível experiência. Embora não consiga agradecer a todos, deixo aqui alguns agradecimentos àqueles que tiveram uma influência direta neste meu relatório e em todo o meu percurso.

Sendo assim, deixo o meu agradecimento:

Ao Pedro Girão, não só pela orientação durante o estágio mas também pela oportunidade de estagiar na Dascat Software e por toda a ajuda que sempre me deu quando necessitei;

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela sua ajuda durante toda a elaboração do relatório;

A todos os meus amigos e colegas de curso que estiveram sempre presentes;

Ao Hugo Rodrigues, João Campos e Miguel Braz, companheiros de mestrado, que foram sempre prestáveis quando necessitei de ajuda;

À Flávia Silva, por tantas razões que seriam necessárias várias páginas para as descrever;

A toda a equipa da Dascat Software, pelos meses fantásticos de vivências e aprendizagens;

*Pedro Daniel Oliveira Dinis*



## Resumo

O empreendedorismo é um tema cada vez mais comum. Este fenómeno, se é que lhe posso dar esse nome, tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos tempos. Hoje em dia, grande parte dos jovens sonha em criar a sua própria empresa ou criar algo inovador, tornando-se assim empreendedores. Confesso que eu próprio partilho esse mesmo sonho. No decorrer do meu estágio na Dascat Software, entre o mês de Fevereiro de Junho de 2015, tive a possibilidade de trabalhar no desenvolvimento de um projeto empreendedor, podendo assim conhecer de perto a realidade de quem tenta transformar uma ideia em algo concreto, dando início a uma nova empresa. Como tal, este relatório pretende dar a conhecer essa minha experiência dentro da Dascat e a minha perspetiva sobre o empreendedorismo e sobre a ação empreendedora. Para isso, decidi abordar a temática do empreendedorismo e demonstrar os principais influenciadores da ação empreendedora e os requisitos para que essa ação seja bem-sucedida.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, Startup, Empreendedor, Orientação empreendedora.





## **Abstract**

Entrepreneurship is tending to be an ordinary topic. This phenomenon, if I may call it that, has been growing exponentially in the recent years. Nowadays, the younger generations dream to start their own business or to create something that is innovative and thus becoming entrepreneurs. I confess that I myself share the same dream. During my internship at Dascat Software, from February to June, I had the possibility to develop an innovative project. Therefore, I had contact with the reality of someone who tried to turn an idea into something more concrete, a new company. As such, this report aims to present my experience at Dascat and my perspective on the entrepreneurship and about the entrepreneurial action. To do so, I decided to approach this theme and to demonstrate the key influencers of the entrepreneurial action and the requirements for this action to succeed.



# Índice

Índice de tabelas .....	i
Índice de figuras .....	iii
Lista de abreviaturas e Siglas .....	v
Introdução.....	1
I. Empreendedorismo e a orientação empreendedora .....	3
1. Empreendedorismo.....	3
1.1 Conceito .....	3
1.2 Empreendedorismo Organizacional/Corporativo .....	4
2. O empreendedor .....	5
3. Características inerentes ao empreendedorismo e ao empreendedor – Orientação Empreendedora (OE).....	7
3.1 Risk Taking.....	8
3.2 Iniciativa e proatividade .....	9
3.3 Inovação .....	10
3.3.1 Tipologias da inovação .....	11
3.3.2 Inovação vs Diferenciação .....	12
3.3.3 Inovação estratégica .....	13
5. Empreendedorismo – Influenciadores .....	14
5.1 Recursos .....	15
5.2 Meio envolvente .....	15
II. A Dascat Software .....	19
1. A empresa .....	19
1.1 Missão .....	19
1.2 Visão.....	19
2. Serviços (Unidades de negócio).....	19
2.1 The CompanyGym .....	19
2.2 Marketing Digital .....	20
III. O estágio .....	21
1. Fase inicial: Conhecer o produto e o mercado .....	21
2. Segunda fase: Negócio, Cliente e Desenvolvimento do produto.....	22
2.1 Negócio .....	22

2.2 Cliente .....	22
2.3 Desenvolvimento do produto .....	24
IV. Análise crítica .....	25
1. Estagiar numa startup .....	25
2. O estágio.....	26
3. A Dascat.....	28
3.1 Contributo dado à Dascat .....	30
4. A FEUC .....	31
Conclusão .....	33
Referências bibliográficas.....	35
I. Anexo – Plataforma The CompanyGym.....	37

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Tipologia de Inovação segundo Schumpeter .....	11
---	----



## Índice de figuras

Figura 1 - Matriz do empreendedor de Timmons (1989) .....	7
Figura 2 - Ciclo de vida do produto (fonte: wikipédia). .....	9
Figura 3 -Crescimento dos produtos do mercado do e-learning - Docebo.....	29





## Lista de abreviaturas e Siglas

JEEFEUC: Júnior Empresa da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

FEUC: Faculdade de Economia

OE: Orientação empreendedora

TQM: Total quality management

SaaS: Software as a service



## Introdução

Este relatório é o resultado do estágio por mim realizado, com o objetivo de obter o grau de Mestre na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na Dascat Software. O estágio teve início no dia 2 de Fevereiro de 2015 e terminou no dia 5 de Junho de 2015.

A escolha do estágio desde logo fugiu à regra. Para além de não ter optado por uma das empresas sugeridas pela Faculdade de Economia, decidi aceitar a proposta de estagiar numa *startup* – Dascat Software.

Como tal, tive a possibilidade de desenvolver uma plataforma de *e-learning*, dirigida para as empresas, que pretende melhorar a forma como as empresas formam e transmitem informação para os seus colaboradores.

Acredito que estagiar, ou trabalhar, numa *startup* é uma experiência diferente e bastante interessante. A forma como o trabalho é feito, a forma como se vive o dia-a-dia, até a própria mentalidade acredito que sejam diferentes da grande maioria das empresas portuguesas.

Com este relatório pretendo fazer uma abordagem teórica ao empreendedorismo e, tentar, transmitir a minha experiência vivida na Dascat Software.

Desta forma, divide este relatório em 4 partes: I. Revisão teórica – Empreendedorismo; II. A Dascat Software; III. O estágio; IV. Análise Crítica.

Dou início ao relatório com uma revisão teórica, onde abordo o empreendedorismo e o papel do empreendedor. Faço ainda uma abordagem aos influenciadores do empreendedorismo e à orientação empreendedora.

Em seguida, no capítulo 2, faço uma breve apresentação da Dascat Software, dando assim a conhecer o porquê da sua existência, o seu objetivo e os seus serviços.

Posteriormente, faço um relato do que foram as minhas atividades e o meu dia-a-dia na empresa. Tendo em conta que a empresa era uma *startup* e não possuía os mesmos recursos humanos que outras empresas, a própria organização interna acaba por ser diferente, o que delimitou o percurso do meu estágio e as minhas tarefas.

Por fim, no quarto e último capítulo, faço a análise crítica e apresento as minhas conclusões do estágio, da Dascat Software e o papel da Faculdade na preparação dos alunos para este tipo de desafios.

# I. Empreendedorismo e a orientação empreendedora

## 1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma palavra que, com a crise que se fez sentir recentemente e com o crescimento do número de *startups*, ganhou um destaque tremendo. Geralmente associado à criação de novas organizações, o empreendedorismo é uma temática que, apesar do destaque recente, já tem dado origem a diversos estudos. Por exemplo, no passado, Joseph Schumpeter afirmou que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios. Essa inovação pode tomar várias formas: Introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado; aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; a criação de uma nova empresa (Schumpeter, 1942).

Esta é uma visão do empreendedorismo que ainda hoje é aceite por grande parte dos peritos.

### 1.1 Conceito

Em termos gerais, no GEM<sup>1</sup>, o empreendedorismo é definido como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”.

De um ponto de vista mais operacional, empreendedorismo baseia-se na procura de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de uma organização (ou sub-organização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o indivíduo (ou a equipa), que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual as novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar (Carton & Hofer, 1998).

Já Pedro Manuel Saraiva descreve o empreendedorismo de uma forma mais abstrata e interligado com os sonhos e a realização dos mesmos: “A atividade

---

<sup>1</sup> Global Entrepreneurship Monitor – É um estudo global que incide sobre o empreendedorismo, conduzido por um consórcio de Universidades.

empreendedora é toda aquela que começa com uma visão ou sonho, mas que depois, por via de etapas de conceção/implementação, converte esse mesmo sonho inicial em realidade.” (Saraiva, 2011).

Não podemos afirmar que o conceito de empreendedorismo é cem por cento consensual. Este dependerá sempre do ponto de vista de quem o define. Contudo, é possível atribuir algumas características gerais ao empreendedorismo, como o aproveitamento de oportunidades, inovação, novas ideias, conversão de ideias em realidade e criação de organizações.

Hisrich, Peters, e Shepherd atribuem ao empreendedorismo uma necessidade importante, a ação, mais propriamente a acção empreendedora. Esta acção baseia-se na criação de novas ideias, produtos e entrada em novos mercados, que pode ocorrer através de uma nova organização ou uma organização existente. (Hisrich, et al., 2013)

O motor da acção empreendedora tem um papel fundamental no desenvolvimento da mesma. A este motor damos-lhe o nome de empreendedor. É o empreendedor que deteta uma oportunidade e decide como e quando agir, devendo, portanto, saber detetar novas oportunidades. (Hisrich, et al., 2013)

## 1.2 Empreendedorismo Organizacional/Corporativo

O empreendedorismo organizacional baseia-se num processo corporativo de transformação de ideias individuais em acções coletivas (Chung & Gibbons, 1997).

Empreendedorismo organizacional pode ser visto como a procura de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização pode ser considerada empreendedora se desenvolver uma maior número, que a média, de novos produtos ou mercados (Jennings & Lumpkin, 1989).

De um ponto de vista mais orientado para o exterior, o empreendedorismo organizacional pode ser visto como a procura de novas oportunidades no meio envolvente da empresa e a aplicação de estratégias que permitam tirar partido dessa oportunidade (Chung & Gibbons, 1997).

O empreendedorismo organizacional retira o empreendedor, como individuo, do papel principal da acção empreendedora. Neste ponto de vista, a organização, como um

todo, deve procurar oportunidades no seu meio envolvente competitivo, inculcando aos seus colaboradores uma filosofia empreendedora, dando-lhes liberdade para criar e desenvolver novas ideias.

## 2. O empreendedor

Tendo em conta que o termo “empreendedorismo” não gera consenso, é de esperar que o conceito de empreendedor também não seja consensual. De um ponto de vista Schumpeteriano, o empreendedor é uma pessoa inovadora (Schumpeter, 1934). É, portanto, uma pessoa que pratica a inovação de um modo sistemático, ou seja, procura novas fontes de inovação e, através delas, cria oportunidades de um modo contínuo e sistemático (Drucker, 1985).

A vida profissional de um empreendedor pauta-se pelo seguinte conjunto de características (Saraiva, 2011):

- Ousadia saudável/sustentável, sabendo lidar/viver com riscos calculados;
- Apurado sentido de responsabilidade individual/social, acompanhado de boas capacidades de decisão, mesmo quando esta tem de ser tomada na presença de incertezas, com base em informação muito parcelar;
- Capacidade de iniciativa, combinando competências de planeamento com as de improviso criativo;
- Saber viver/lidar com imprevistos, situações de constante de constante/rápida mudança;
- Espírito simultaneamente sonhador/concretizador, assente numa base de realismo, mas também livre/irreverente, na medida adequada a cada contexto específico.
- Ser capaz de mobilizar as pessoas certas em torno de um projeto comum, assumindo a sua liderança, acompanhada de uma boa capacidade de gestão, da delegação de competências/atividades/responsabilidades, sobretudo na justa medida em que o novo projeto empreendedor vai ganhando dimensão.
- Boa resistência anímica/capacidade de encaixe, conseguindo rapidamente dar a volta pela positiva a situações de fracasso.
- Aguentar com discernimento, sem quebras significativas de ânimo, alguns sobressaltos, noites mal dormidas ou situações de forte tensão.



É também possível distinguir um empreendedor bem-sucedido de um empreendedor mediano através destas nove características (McClelland, 1987):

- Iniciativa;
- Capacidade de comunicação;
- Entendimento das oportunidades;
- Orientação eficaz;
- Preocupação com a qualidade do trabalho;
- Planeamento sistemático;
- Monitorização;
- Cumprimento do contrato de trabalho;
- Reconhecimento das relações nos negócios;

A personalidade empreendedora é, portanto, uma personalidade capaz de transformar a condição mais insignificante numa oportunidade excepcional. O empreendedor é o visionário dentro de nós, a energia por detrás de toda a atividade humana, o catalisador das mudanças (Sarkar, 2014).

Um empreendedor deve possuir já algumas características empreendedoras e, ao longo do tempo, deve ir aperfeiçoando as suas *skills* com a aprendizagem e com a experiência (Oncioiu, 2012).

Sarkar, no livro Empreendedorismo e Inovação, distingue gestor de empreendedor, apresentando a matriz do empreendedor de Timmons (1989).

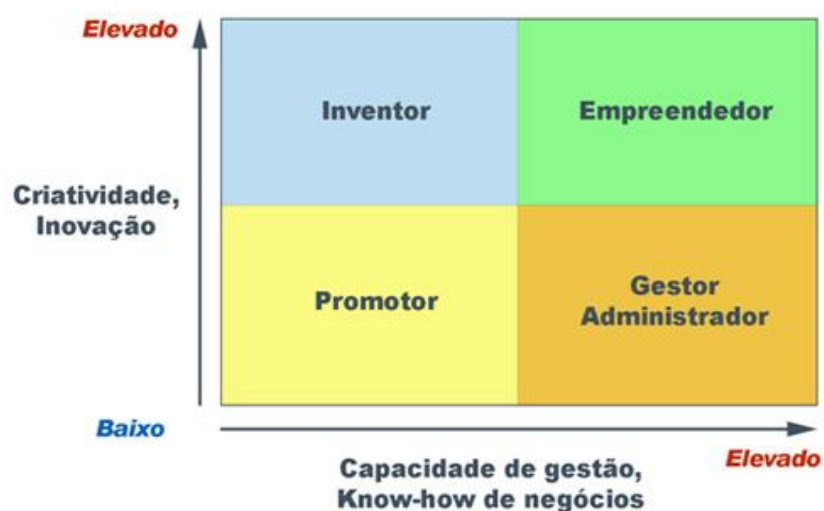


Figura 1 - Matriz do empreendedor de Timmons (1989)

O gestor e o empreendedor diferem um do outro em termos de estrutura da personalidade (Brandstatter, 1997), e como podemos observar na matriz a cima, a característica que deve distinguir ao gestor de um empreendedor é a sua criatividade e a sua capacidade de inovar.

### 3. Características inerentes ao empreendedorismo e ao empreendedor – Orientação Empreendedora (OE)

A literatura referente à OE tem, na generalidade, dois pontos de vista diferentes: 1 - Centrada no indivíduo (empreendedor); 2 – Centrada na Organização.

Miller analisa o constructo da OE num ponto de vista mais centrado na empresa, como um fenómeno organizacional. Deste ponto de vista o empreendedor deixa de ter um papel central na ação empreendedora, passando a organização, e as competências da mesma, a ser o fator chave da OE (Miller, 1983).

Lumpkin e Dess destacam que, no processo empreendedor, o mais importante são as novas entradas. Seguindo esta ideologia, a OE é definida como o conjunto de estratégias, práticas, processos e atividades de tomadas de decisões que conduzem a novas entradas, devolvendo assim o papel principal ao empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996).

Neste relatório será dado o papel central ao empreendedor. No meu ponto de vista, acredito que a OE são exatamente os fatores que permitem distinguir um empreendedor de um gestor e definir um indivíduo como empreendedor.

Seguindo este ponto de vista, é possível definir 5 dimensões da OE (Lumpkin & Dess, 1996):

1. Risk Taking
2. Proatividade
3. Capacidade inovadora
4. Agressividade competitiva
5. Autonomia

Neste relatório darei destaque aos três primeiros.

### 3.1 Risk Taking

O empreendedorismo, como vimos anteriormente, está associado à criação de novas empresas e ao auto-emprego. Inerente a este tipo de trabalho surge a ideia de assumir riscos, caso a ação empreendedora falhe.

Para Cantillon (1979) o principal fator que permite distinguir os empreendedores é a capacidade de assumir risco e a incerteza do auto-emprego.

A palavra risco está constantemente associada ao empreendedorismo. Schumpeter (1934) considera que ser empreendedor é procurar, entrar em novos mercados e inovar, o que pode significar algum grau de risco.

Um outro ponto de vista interessante é o de Ray Bagby e Leslie Palich, que utilizam a teoria cognitiva para justificar que o empreendedor não é alguém que busca e deseja assumir riscos. O que o distingue de alguém não empreendedor são algumas características, como a capacidade de encontrar e distinguir com maior facilidade as oportunidades das ameaças e maior otimismo face às adversidades (Palich & Bagby, 1995).

O empreendedor tem a capacidade de analisar os erros cometidos e apreender com as experiências passadas. Esta capacidade de retirar algo de positivo dos erros cometidos

facilita a aceitação do incerto e a proporciona uma capacidade de aceitar riscos (Hisrich, et al., 2013).

Em suma, a atividade empreendedora estará sempre associada a riscos. Não só pelo auto-emprego mas também pelo fato de o empreendedor arriscar-se ao desconhecido.

Os riscos não são apenas económicos, mas também psicológicos. Para além do investimento de recursos próprios o empreendedor está sujeito a uma pressão psicológica elevada. Cabe ao empreendedor conseguir lidar com ambas.

O ciclo de vida do produto (imagem 3) demonstra que numa fase inicial do produto a evolução é lenta. Ou seja, numa fase onde o empreendedor investe recursos, o retorno dos mesmos é quase nulo, sendo que grande partes das ações empreendedoras até acabam por nem sobreviver nesta fase, o que demonstra o risco que é necessário enfrentar.

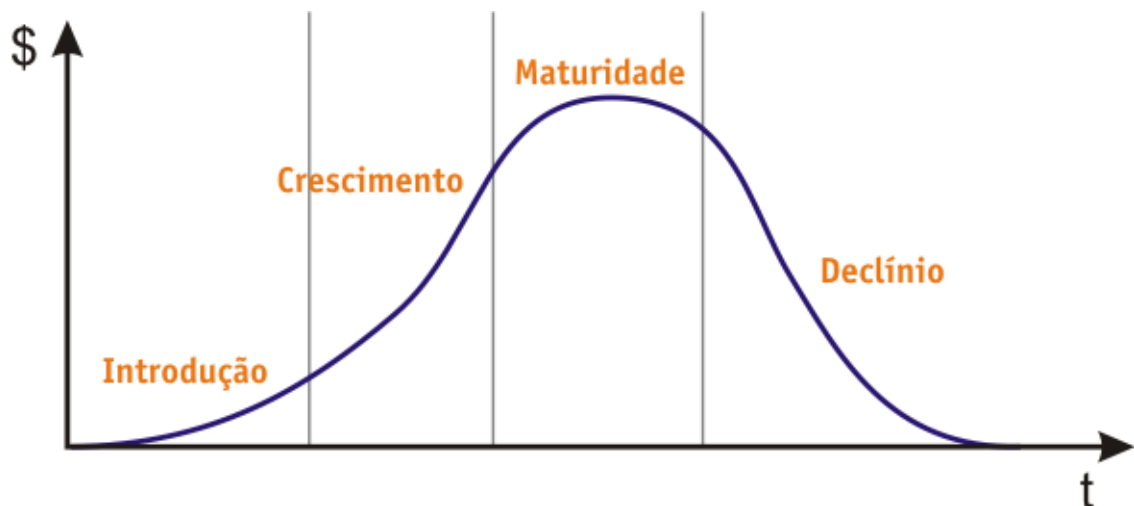


Figura 2 - Ciclo de vida do produto (fonte: wikipédia).

### 3.2 Iniciativa e proatividade

Como referi anteriormente, o empreendedor é alguém capaz de detetar novas oportunidades e capaz de assumir o risco de tentar inovar e fazer algo que ainda não foi feito. Estamos, portanto, perante alguém que deve ser capaz de assumir o papel de *first-mover* ao detetar uma nova oportunidade.

Este espírito de iniciativa na ação empreendedora tem sido bastante enfatizado no estudo do empreendedorismo. Lumpkin e Dess afirmam que esta é uma característica da ação empreendedora que se define como sendo a procura e tentativa de alcançar novas oportunidades. Oportunidades essas que tanto podem ser novos produtos ou mercados (Lumpkin & Dess, 1996).

Do ponto de vista organizacional, a proatividade está presente no desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços e tecnologias. Uma empresa deve ser pioneira e em vez de seguir os concorrentes, tomando um papel ativo e não reativo (Miller, 1983).

É uma dimensão que está completamente interligada com a dimensão seguinte, a inovação.

### 3.3 Inovação

Geralmente, a palavra inovação está associada a uma nova descoberta tecnológica. Contudo, este é um conceito muito mais abrangente.

Pelo que descrevi anteriormente, podemos concluir que este conceito acompanha constantemente o empreendedorismo, devendo o empreendedor possuir a capacidade de inovar.

A inovação pode assumir diversas tipologias e, para que esta aconteça, é necessário um espírito criativo, novas ideias e, a cima de tudo, capacidade de transformar essas ideias em ações.

Schumpeter define inovação de uma forma que ainda hoje é maioritariamente aceite:

“A inovação é a introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados; uma nova forma de organização industrial.” (Schumpeter, 1934).

Durcker destaca a inovação como sendo uma a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. É possível apresentar a

inovação como uma disciplina, ou seja, capaz de ser entendida e portanto capaz de ser praticada (Durcker, 1993).

Distinguir inovação de invenção é uma prática comum, uma vez que considerar ambos os conceitos iguais é um erro fácil de cometer.

“Inovação = invenção + comercialização ou implementação” (Gaynor, 2012).

Deste ponto de vista, facilmente percebemos que a invenção poderá ser a utilização de uma ideia para um novo produto ou processo, por outro lado, a inovação será a o aspeto prático da colocação da ideia em ação (Fargerberg, 2005).

### 3.3.1 Tipologias da inovação

A inovação é muito mais do que criar um novo produto. De um ponto de vista Schumpeteriano existem seis tipos de inovação: no produto, de processo, organizacional, na gestão, no marketing e nos serviços (Sarkar, 2014).

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Exemplo</b>
Inovação de Produto	Produto novo ou melhorado
Inovação do Serviço	Serviço novo ou melhorado
Inovação de Processo	Processo de produção novo ou melhorado
Inovação Organizacional	Nova estrutura organizacional: uma nova divisão, um novo sistema interno de comunicação, inteligência empresarial, investigação de mercado, etc.
Inovação na Gestão	Novas práticas de gestão: TQM (Gestão de Qualidade total)
Inovação no Marketing	Novas práticas de marketing: nova abordagem de vendas

*Tabela 1 - Tipologia de Inovação segundo Schumpeter*

Já Propriis divide a inovação em quatro tipos: produto, processo, incremental e radical. A inovação incremental e de processo estão relacionadas com a relação entre fornecedores e a organização. Já a inovação radical e de produto são geradas através da relação entre a organização e os fornecedores e consumidores (Propriis, 2002).

São várias as fontes de onde se pode gerar inovação, colocando de parte o mito de que inovar é, apenas, lançar um produto novo e totalmente diferente do que o mercado oferece. Agora faz parte do papel da empresa e do gestor usar a inovação a seu favor para se destacar da concorrência.

### 3.3.2 Inovação vs Diferenciação

O conceito de inovação já foi anteriormente esmiuçado, pelo que importa agora definir diferenciação. Este é um conceito que, geralmente, se encontra relacionado com o marketing. Seguindo esta perspectiva, a diferenciação refere-se à capacidade de uma empresa ser percebida de modo diferente dos seus concorrentes, de acordo com as suas vantagens competitivas (Sarkar, 2014).

De um ponto de vista mais estratégico, a diferenciação define-se pela escolha da organização em conceber um produto/serviço com características próprias e únicas, que vão de encontro aos desejos dos compradores, e que criam valor para o cliente. Se tal acontecer, o cliente estará disposto a adquirir o produto por um preço mais elevado em comparação com os concorrentes (Porter, 1985).

Segundo Sarkar, a diferenciação pode ser:

1. Vertical: quando o produto ou o serviço diferem em termos de qualidade;
2. Horizontal: quando os produtos ou serviços, tendo a mesma qualidade, possuem algumas características diferentes;
3. Natural: quando os produtos ou serviços se diferenciam através de processos naturais;
4. Estratégica: se for controlada e implementada através de estratégias.

Usando como referência esta perspectiva mais estratégica, a inovação pode ser utilizada como instrumento para a diferenciação, criar um novo produto (inovação no produto), é uma forma das empresas se diferenciarem dos seus concorrentes no mercado.

Tomando o exemplo da Apple, podemos considerar que a empresa foi altamente inovadora, em 2007, quando lançou o primeiro iPhone, diferenciando-se das restantes empresas, como a Nokia, ao nível do produto que oferecia. Nessa altura, o “touch”<sup>2</sup> era considerado supérfluo, possuindo a maioria dos telemóveis os teclados físicos típicos.

Se analisarmos o iPhone neste momento, não podemos considerar que seja um produto inovador. As suas funcionalidades e características estão replicadas nos outros produtos existentes. Contudo, facilmente constatamos que esta é uma empresa que se diferencia das outras, por exemplo, ao nível do serviço que oferece, criando valor para o consumidor. Por consequência, o consumidor final está disponível a pagar um preço mais elevado por um produto da Apple, tendo produtos disponíveis, com as mesmas características, de outra marca.

### 3.3.3 Inovação estratégica

Na literatura da gestão, mais propriamente a gestão estratégica, são vários os modelos de apoio ao gestor que podemos encontrar. Estes têm como objetivo apoiar o gestor na tomada de decisões estratégicas.

Ao usarmos ferramentas que permitam apoiar a tomada de decisões, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos, essas ferramentas estão, ao mesmo tempo, apoiar o processo de inovação (partindo do ponto de vista de Schumpeter: inovação de produto – produto novo ou melhorado).

Podemos observar a Matriz de Ansoff como um modelo de inovação estratégica. Este modelo pretende determinar a oportunidade de crescimento das unidades de negócio. São duas as dimensões analisadas: Mercado e produto. Esta ferramenta permite analisar quatro estratégias genéricas de crescimento (Sarkar, 2014):

1. Penetração do mercado: Vender mais dos mesmos produtos ou serviços na atual combinação de produto e mercado. Esta estratégia realiza-se usualmente através de economias de escala, aumentando a eficiência produtiva, e da distribuição, bem como através do poder de negociação na compra.

---

<sup>2</sup> Telemóveis com tecnologia táctil.



2. Desenvolvimento do mercado: Esta estratégia prende-se com a venda de mais produtos ou serviços existentes em novos mercados e canais. Tais estratégias implicam atrair clientes dos concorrentes ou introduzir novas marcas no mercado. Novos mercados podem ser explorados também internacionalmente.
3. Desenvolvimento do produto: Este caso refere-se ao desenvolvimento de novos produtos para substituir ou complementar os existentes. O foco é no desenvolvimento de produto a clientes regulares.
4. Diversificação: Este espaço refere-se a vender novos produtos ou serviços em novos mercados. As estratégias de diversificação podem aumentar ou reduzir riscos.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

*Figura 3- Matriz de Ansoff. Fonte: Wikipédia*

## 5. Empreendedorismo – Influenciadores

O empreendedor será sem dúvida o maior influenciador da ação empreendedora. Como já referi anteriormente, este deve ser o motor de toda a ação empreendedor. Kets De Vries (1977) sublinha exatamente esta ideia, ao destacar os traços da personalidade, as características psico-dinâmicas e o background sociocultural do empreendedor.

Existem, claro, outros influenciadores externos ao empreendedor, que influenciam, uns mais outros menos, o empreendedorismo.

Na literatura do empreendedorismo é possível identificar alguns influenciadores como o meio envolvente, a cultura, os recursos e o ciclo de vida. Neste relatório irei centrar-me no meio envolvente e nos recursos.

## 5.1 Recursos

Segundo Wenerfelt, os recursos são tudo aquilo que pode ser visto como forças ou fraquezas de uma organização. Ou seja, todos os ativos tangíveis e intangíveis que estão constantemente interligados com a atividade da organização (Wenerfelt, 1984).

Os recursos podem ser classificados em vários tipos. Grant (1991) classifica os recursos em seis categorias: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, a reputação e os recursos organizacionais. Por outro lado, Barney (1991) agrupa os recursos em três: os recursos físicos (equipamento, materiais), humanos (por exemplo: a experiência e as relações) e organizacionais (como o controle e planeamento).

Deste ponto de vista, os recursos são essenciais para que a organização possa implementar estratégias e alcançar vantagens em relação à concorrência (Wiklund & Shepherd, 2005).

Olivee (1997) defende que os recursos são fontes de vantagem competitiva e que interferem diretamente com a atratividade de uma indústria, o que por sua vez leva a organização atingir melhores resultados.

Desta forma, consoante os recursos que uma organização consiga ter à sua disposição, melhor ou pior poderão ser os seus resultados.

No caso do empreendedorismo, podem ditar o sucesso ou insucesso de um novo produto lançado no mercado, da entrada num novo mercado ou da criação de uma nova empresa.

Um empreendedor que tenha acesso a diversos recursos financeiros, por exemplo, terá, à partida, maiores possibilidades de ser bem sucedido.

## 5.2 Meio envolvente

Na literatura do empreendedorismo existe um consenso geral na atribuição de um papel determinante ao meio envolvente como um influenciador da ação empreendedora. (Lumpkin & Dess (1996), Miller (1983) e Covin & Slevin (1991) são alguns dos autores que destacam essa importância deste influenciador.

Mintzberg define meio envolvente como tudo aquilo que tem influência na atividade da empresa mas que esta não controla (López & Martín, 2013).

Estando uma empresa sujeita a vários influenciadores externos, que fazem parte do seu meio envolvente, deve sempre ter em conta, durante a tomada de decisões, a influência desses mesmos fatores externos.

Uma vez que o sucesso da empresa não irá apenas depender de fatores internos, o empreendedor deverá, então, ter em conta o meio envolvente geral (contexto político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico e legal) e o meio envolvente competitivo (cliente, fornecedores e concorrentes) (López & Martín, 2013).

O contexto social e as políticas governamentais podem influenciar fortemente o empreendedorismo e o processo de criação e procura de oportunidades (Venkatraman, 1997).

É normal que em determinados países o empreendedorismo seja facilitado, por exemplo, pelas políticas fiscais adotadas pelo governo, ou pelas condições de financiamento facilitadas, ou até mesmo pelo processo de culturalização incutido pela sociedade.

No que toca ao meio envolvente competitivo, a própria indústria pode também definir os limites do empreendedorismo, facilitando ou dificultando a criação de novas empresas, a exploração de novas ideias e a inovação. A indústria influencia o empreendedorismo através da estrutura competitiva, as barreiras à entrada de novos concorrentes, o ciclo de vida e a tecnologia (Johnson, et al., 2011).

Os empreendedores, tendencialmente, encontram-se em ambientes com elevado dinamismo e hostilidade. Nestes ambientes é possível obter um crescimento elevado e explorar novas oportunidades com algum risco mas, ao mesmo tempo, com enorme rentabilidade. (Covin & Slevin, 1991)

Miguel Saraiva destaca duas análises que devem ser feitas durante a ação empreendedora, a análise de mercado e a análise competitiva.

O autor identifica seis questões que devem ser respondidas na análise de mercado:

Quem compra?	Quem são os principais clientes?
O que Compra?	Que produtos/serviços pretendem comprar?

Porque Compra?	Quais as motivações para efetuarem a compra?
Quanto compra?	Qual a dimensão do mercado?
Onde compra?	Quais os canais de distribuição a usar?
Quanto paga?	Que preços está o cliente disponível a pagar?

Na análise competitiva, são cinco as questões que devem ser respondidas:

Quem fornece?	Quais são os concorrentes?
O que fornece?	Que produtos/serviços comercializam?
Quanto fornece?	Quais as suas quotas de mercado?
Onde vende?	Quais os canais de distribuição usados?
Como vende?	Quais os preços/condições de venda que praticam?

Estas análises são fundamentais para enquadrar a ideia do empreendedor no meio envolvente onde irá competir.



## II. A Dascat Software

### 1. A empresa

A Dascat Software iniciou a sua atividade a 7 de maio de 2012. É uma organização que se caracteriza como sendo uma *startup*.

A empresa nasceu com o objetivo de oferecer ao mercado do *e-learning* uma alternativa melhor. A Dascat acredita que as soluções que o mercado oferece não oferecem a melhor formação e-learning e, portanto, pretende melhorar esta forma de formar e transmitir informação aos colaboradores através da The CompanyGym.

Para além da The CompanyGym, a Dascat Software conta também com uma oferta de serviços de Marketing Digital.

Neste momento a empresa conta com 7 colaboradores e a The CompanyGym, em fase de *beta-testing*, conta com 6 empresas como *beta-testers* e mais de 500 utilizadores.

A Dascat, atualmente, encontra-se focada na The CompanyGym, como tal, a sua missão e visão são as partilhadas pela The CompanyGym.

#### 1.1 Missão

Transformar informação em conhecimento num contexto de trabalho de forma simples, divertida e exigindo o mínimo esforço possível a quem aprende.

#### 1.2 Visão

Ser a ferramenta básica e transversal a todas as empresas para partilha de conhecimentos.

### 2. Serviços (Unidades de negócio)

#### 2.1 The CompanyGym

A The CompanyGym (um SaaS – Software as a service) é o *core business* da empresa. Esta é uma plataforma de formação online para empresas, que permite transmitir todo o tipo de informação aos seus utilizadores, de forma personalizada, simples e fácil.

A plataforma permite que o gestor da plataforma crie o seu próprio conteúdo e as suas próprias formações de acordo com as necessidades dos seus colaboradores.

Depois de estarem criadas, as formações são enviadas em forma de quizzes diários, permitindo que o utilizador não despenda mais do que 5/10 minutos a responder à formação.

A ideia da plataforma não converge com as típicas plataformas de e-learning, ou seja, em vez de ensinar através de vídeo e textos enormes, a plataforma induz a um treino curto e diário, introduzindo assim um novo conceito a que a empresa lhe chame de “E-training”.

Neste momento, a plataforma encontra-se em fase *Beta*, procurando angariar o maior número de *beta-testers* possível, podendo assim receber uma grande quantidade de feedback que permitirá à empresa perceber oportunidades de melhoria.

## 2.2 Marketing Digital

Tendo em conta que o mercado do marketing digital tem vindo a crescer e a oferecer cada vez mais novas oportunidades, a equipa da Dascat Software percebeu que, dada as *skills* dos colaboradores, este poderia ser um mercado com potencial para a empresa e até servir como complemento à The CompanyGym.

Como tal, a empresa começou a oferecer serviços de consultadoria em marketing digital.

### III. O estágio

Dada a natureza da empresa e da fase inicial a que se encontra, os processos internos e a organização interna afasta-se um pouco da organização clássica, a departamentalização. Como tal, o trabalho que eu realizei não foi referente a nenhum departamento.

A empresa organiza o seu trabalho em três áreas: Negócio, cliente e desenvolvimento do produto. A partir daqui as tarefas são atribuídas consoante a prioridade e a importância da tarefa em si.

O meu estágio dividiu-se em duas fases. Numa fase inicial, o objetivo passava por conhecer o produto e o mercado onde a empresa atua, como tal, as tarefas por mim realizadas foram sempre de encontro a esses objetivos. Numa segunda fase, fui integrado no modelo de organização interna da empresa, onde me foram atribuídas tarefas das diferentes áreas (negócio, cliente e desenvolvimento do produto).

#### 1. Fase inicial: Conhecer o produto e o mercado

Na fase inicial do meu estágio foram duas as minhas tarefas principais: Análise do mercado e da concorrência e a realização de testes do produto.

Análise do mercado e da concorrência

A tarefa incidiu principalmente na análise da concorrência e o objetivo era simples, perceber como a concorrência se desenvolveu no espaço de tempo de um ano (espaço de tempo entre a última análise feita e a análise atual) e se algum concorrente oferecia um produto com as mesmas características. Após o estudo percebi que, no mercado do E-learning, a The CompanyGym apresentava uma proposta de valor diferente das empresas presentes no mercado. Contudo, a concorrência teve um grande desenvolvimento num espaço de tempo de um ano.

Realização de testes do produto

À medida que novas funcionalidades iam sendo desenvolvidas e implementadas, era necessário testar essas funcionalidades ao pormenor e registar todos os erros que fossem ocorrendo. Esta tarefa tinha como objetivo ambientar-me à plataforma e a todas as funcionalidades que oferecia.



## 2. Segunda fase: Negócio, Cliente e Desenvolvimento do produto

Nesta fase, onde já me sentia à vontade com a plataforma, foram-me dadas algumas tarefas nas três áreas.

### 2.1 Negócio

#### **Possibilidades de financiamento**

Dada a fase prematura em que a empresa se encontra e a ambição de chegar mais longe, foi-me dada a tarefa que pesquisar possibilidades de obter financiamento. Foram três as possibilidades que apresentei: Capitais de risco, programas de financiamento para *startups* e microempréstimos. Para além das possibilidades apresentei as principais vantagens e desvantagens, e um enquadramento entre as três possibilidades e a realidade da empresa.

#### **Implementação de um sistema de pagamentos *online***

Estando a desenvolver uma plataforma *online*, é fundamental que os clientes possam efetuar os pagamentos online. Foi-me dada a responsabilidade de estudar os sistemas de pagamentos *online* existentes e fazer um ranking de acordo com algumas especificidades que deveriam estar presentes no sistema de pagamentos.

Para analisar os sistemas de pagamentos que se enquadrava melhor era necessário avaliá-los do ponto de vista financeiro e do ponto de vista operacional.

- Ponto de vista financeiro: Estes sistemas podem envolver vários tipos de pagamentos, sejam estes através de mensalidades ou através de taxas por cada transação.
- Ponto de vista operacional: Cada sistema de pagamentos *online* envolve processos de implementação específicos, como por exemplo a integração direta ou indireta com o sistema de faturação e a possibilidade de integrar o multibanco como meio de pagamento.

### 2.2 Cliente

Nesta área estão incluídas todas as tarefas que tenham relação direta com os clientes.

### **Implementação do *HelpCenter* e da *Knowledgebase*:**

A ajuda aos Beta-testers é uma tarefa que consome muito tempo, pelo que, a solução encontrada passava por implementar uma *Knowledge Base* onde os clientes e beta-testers pudessem aprender o funcionamento da plataforma sem ser necessário a interação direta com a equipa da The CompanyGym. Para tal, tive que criar artigos sobre o funcionamento da plataforma, onde estivesse tudo explicado, desde os passos mais básicos à utilização mais personalizada possível.

### **Apoio ao cliente**

Após a *knowledge base* estar implementada, ficou ao meu encargo o serviço de apoio ao cliente *online*. Qualquer dúvida que fosse colocada por e-mail era minha função procurar dar a melhor resposta.

A empresa tinha duas formas de interagir com os clientes *online*: Por e-mail e através da Comunidade dentro da *knowledge base*.

Para garantir que todos nós falávamos através de “uma única voz”, tive que criar um livro de estilo que servia de guia para todos os tipos de interações *online* com os clientes.

Estando a The CompanyGym numa fase tão prematura, as interações na comunidade eram muito reduzidas, pelo que, o apoio dado era quase sempre feito através do e-mail.

### **Implementação da plataforma na JEEFEUC**

Estando a empresa numa fase de angariação de *beta-testers*, achei que a JEEFEUC poderia ser um bom *beta-tester*. Identifiquei algumas lacunas dentro da JEEFEUC que poderiam ser mitigadas com a plataforma da The CompanyGym e após ser dada a autorização por parte da empresa entrei em contato com a JEEFEUC.

Toda a implementação da plataforma dentro da JEEFEUC ficou ao meu encargo, assim como o acompanhamento após a implementação, que envolveu algumas reuniões mensais para efetuar pontos de situação

## 2.3 Desenvolvimento do produto

Nesta área são incluídas todas as tarefas que estão relacionadas com o produto.

### **Testes à plataforma**

Esta tarefa esteve presente durante todo o meu estágio. Sempre que eram desenvolvidas novas funcionalidades, antes de serem lançadas *online*, a minha tarefa era testar todas essas funcionalidades para prevenir e descobrir eventuais erros.

### **Report mensal de beta-testers**

Esta tarefa está incluída na área de desenvolvimento do produto porque, apesar de implicar uma interação com os clientes/*beta-testers*, o objetivo deste *report* passava por analisar todo o feedback dado pelos clientes/*beta-testers* e a utilização da plataforma pelos mesmos. O objetivo era simples: identificar pontos de melhoria dentro da plataforma.

A minha tarefa passava por recolher e compilar todo feedback, num só documento, e ao mesmo tempo recolher estatísticas como os índices de participação por parte dos utilizadores, número de questões criadas, número de formações a decorrer, etc..

## IV. Análise crítica

### 1. Estagiar numa startup

A possibilidade de estagiar na Dascat Software surgiu através de um convite feito por um ex-colega da faculdade, que também pertence à Dascat, o Pedro Girão.

Na altura do convite confesso que fiquei algo reticente, achava que estagiar numa startup poderia não ser tão vantajoso como estagiar numa empresa com mais “experiência”.

No fim do estágio e olhando para trás, só tenho a dizer que tal pensamento não podia estar mais errado.

Estagiar numa *startup* implica responsabilidade e autonomia desde o primeiro dia. A autonomia é fundamental para o desenvolvimento profissional de alguém com pouca experiência, como eu. O fato de poder aprender, ao fazer e a errar, favorece a aprendizagem numa fase onde o conhecimento e a prática profissional são quase inexistentes. Trabalhar de forma autónoma foi uma das competências que se revelou com mais impacto em mim.

Para além da autonomia, posso destacar mais algumas competências que eu adquiri ao estagiar numa *startup*. A que eu destacaria com maior evidência é, sem dúvida, o trabalho em equipa. Numa organização onde a equipa é bastante curta, a melhor maneira de conseguir fazer todo o trabalho, com poucos recursos humanos, é através da entreaajuda.

O objetivo do trabalho em equipa, na Dascat, passava por aproveitar as melhores características de cada um. Hoje em dia, com as novas ferramentas, este trabalho em equipa acaba por estar facilitado. Hoje é possível, várias pessoas ao mesmo tempo, editar o mesmo ficheiro online. Esta era uma prática recorrente na forma de trabalhar na Dascat.

A necessidade de trabalhar em equipa acaba por impingir uma maior organização. O trabalho em equipa obriga a que, para além do nosso trabalho, estejamos atentos ao trabalho dos outros. Agendar tarefas, criar rotinas e comunicar com a equipa foram práticas que estiveram sempre presentes no meu dia-a-dia, tornando possível o trabalho em equipa.

O trabalho em equipa acaba por induzir à aprendizagem de outra competência. Numa equipa formada por elementos de diferentes áreas, principalmente informática e gestão, a interação entre ambos é bastante interessante. Acredito que posso ter aprendido bastante ao observar a forma de pensar, agir e de resolução dos problemas de alguém que pensa de uma forma completamente diferente da minha.

Para além dos fatores ligados à aprendizagem, a informalidade vivida dentro de uma *startup* é um desbloqueador de criatividade. Este informalismo permite um maior à vontade por parte dos colaboradores e esse à vontade é essencial para que um colaborador possa desenvolver novas ideias e até o seu próprio trabalho. Cada pessoa tem a sua forma de trabalhar e numa *startup* é possível libertar-se e trabalhar da maneira que pretende. Para além disso, a proximidade entre os membros da própria empresa é um fator que permite uma rápida integração e uma maior confiança para o desenvolvimento do estagiário.

Desde o meu primeiro dia senti que fazia parte da equipa, que não era apenas um estagiário cuja função passava por fazer as tarefas que ninguém quer.

## 2. O estágio

O estágio curricular, para grande parte dos alunos, é a primeira experiência profissional. É suposto que, no fim deste estágio, o aluno saia mais preparado para o que o mercado de trabalho exige de nós.

No fim deste estágio considero que, de fato, estou mais preparado para a minha próxima experiência profissional. O estágio na Dascat foi muito enriquecedor. Se por um lado não tive a possibilidade de trabalhar numa empresa com algum nome no mercado de trabalho, por outro lado tive a possibilidade de vivenciar uma experiência de *startup*, onde as grandes características que nos permitem aprender e desenvolver-nos profissionalmente são a responsabilidade e a autonomia.

Desde cedo me foram dadas responsabilidades, onde o meu mau trabalho teria impacto direto nos resultados e no dia-a-dia da empresa. Destaco, por exemplo, a função de gestão de apoio ao cliente. Numa fase tão inicial, onde o número de clientes é reduzido

e a importância de os manter é enorme, foi dada a responsabilidade de desenvolver todo o serviço de apoio ao cliente e a manutenção do mesmo.

Sendo a Dascat uma *startup*, a equipa acaba por ser curta, o que implica que um colaborador desempenhe várias tarefas de áreas diferentes (Recursos-humanos, financeira, marketing, etc.). Isto significa que não existe, como na grande maioria das empresas, um diretor responsável pelo seu departamento, que delegue tarefas, que assuma responsabilidades e, acima de tudo, oriente os seus colaboradores no trabalho a desenvolver. Neste sentido, cada colaborador na Dascat deve ser autónomo no desenvolvimento do seu trabalho. Deve ser capaz de trazer novas ideias, de conseguir desempenhar as suas funções e, acima de tudo, deve ser capaz de conseguir “desenrascar-se”. Esta autonomia foi-me dada desde cedo.

Tive sempre acompanhamento do meu orientador Pedro Girão, e aproveito para destacar o seu papel na minha integração e no desenvolvimento do estágio. Acredito que o excelente “apadrinhamento” dele me fez gostar mais deste estágio do que se este tivesse decorrido com outro orientador. Aproveito também para afirmar que o seu papel no meu estágio foi exatamente de orientador, deixando-me desenvolver os meus trabalhos autonomamente.

Estes dois valores, responsabilidade e autonomia, na minha opinião, permitiram-me evoluir profissionalmente, principalmente ao nível das *softskills*, como a organização e a atenção aos detalhes.

Do ponto de vista mais técnico, todo o meu trabalho foi desenvolvido numa ótica de orientação para o cliente e para o mercado. O que me permitiu desenvolver algumas competências na área de marketing e, principalmente, na área comercial.

A primeira impressão que um indivíduo tem sobre a área comercial é de que esta se baseia em vendas. Eu neste estágio percebi que mais do que vendas, a área comercial é uma relação com o cliente. É necessário anteciparmos as necessidades e as ações dos nossos potenciais clientes e, a partir daí, construir toda a política comercial. No fim, acaba por predominar a ação final, a venda, contudo, percebi que para além da venda final, a fidelização do cliente deve ser tida sempre em conta.

Agora que o estágio terminou, quando olho para tudo o que aprendi com o estágio, concluo que poderei ter ganho mais do que se tivesse optado por um dos estágios propostos pela FEUC. A experiência empreendedora que vivi mostrou-me a realidade de uma empresa em desenvolvimento e em construção. As dificuldades que sentem, o informalismo do dia-a-dia, a possibilidade de ser diferente. Tendo eu, desde o dia em que entrei para a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, como muitos dos meus colegas, o desejo de ser dono e líder da minha própria empresa, acredito que este estágio me tenha dado a experiência inicial daquilo que eu quero viver no futuro.

### 3. A Dascat

Antes de mais, aproveito para dar os parabéns a toda a equipa da Dascat Software. Pela vontade de fazer algo diferente, por arriscarem e por quererem sempre ser melhores naquilo que fazem. Acredito que são valores necessários para que o projeto que defendem possa chegar ao sucesso que tanto desejam.

A Dascat Software apresenta um perfil de startup e de uma atividade empreendedora. Para além de ser uma nova organização que gera emprego próprio, esta tem como base desenvolver um novo produto, diferenciado da oferta existente no mercado do *e-learning*.

A visão da equipa da Dascat é clara, introduzir um novo conceito no mercado, o *e-training*, alterando a mentalidade das empresas no que toca à formação dos seus trabalhadores. A Dascat acredita que é possível melhorar a forma como as empresas ensinam e formam os seus colaboradores e como resposta a essa oportunidade, nasce a The CompanyGym.

Um papel fundamental no processo de desenvolvimento do produto é sem dúvida a equipa por de trás desse trabalho. Como identifiquei anteriormente, o empreendedor deve ser o motor da ação empreendedora e neste caso, a Dascat apresenta uma equipa com características interessantes, que impulsionam a empresa na busca do sonho de modificar a forma como as empresas utilizam as ferramentas de e-learning na formação dos seus colaboradores.

Contudo, acredito que, para uma nova ideia ou uma nova empresa, ser bem sucedida, necessita de apresentar algo novo, algo que os torne diferente, algo que os clientes consigam identificar e distinguir da concorrência. Não me refiro apenas a um produto novo. Acredito que, por exemplo, a maneira como uma empresa se relaciona com os clientes também possa ser um fator diferenciador e ao mesmo tempo um fator de fidelização de clientes.

Posto isto, no meu ponto de vista, a proposta de valor da Dascat Software acaba por não ser suficientemente forte.

Uma das características que a empresa destaca é a personalização de conteúdos. Mas, um estudo de mercado feito por um concorrente (Docebo), acaba por mostrar algumas conclusões interessantes<sup>3</sup>. Como podemos ver na figura a baixo, os serviços de conteúdos personalizados é exatamente o produto com uma taxa de crescimento mais reduzida.

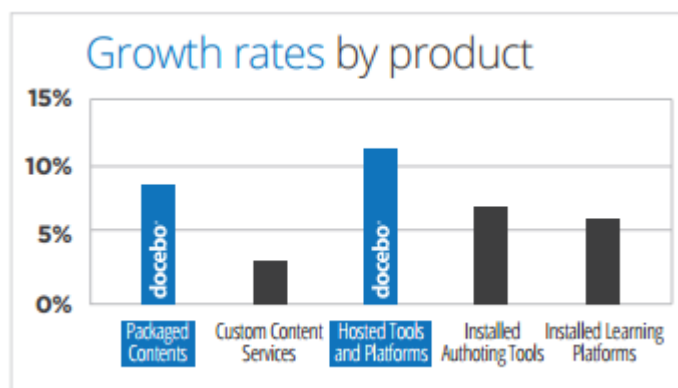


Figura 3 - Crescimento dos produtos do mercado do e-learning - Docebo

Para além deste estudo, durante o processo comercial, reuniões com clientes e da experiência dos beta-testers, um dos feedbacks mais partilhados foi exatamente a possibilidade de poder adquirir conteúdos já feitos.

A equipa da Dascat já previa, no futuro evoluir para esta modalidade, o Marketplace, onde os próprios clientes poderiam vender conteúdos já feitos. Contudo,

---

<sup>3</sup> O relatório pode ser consultado em: [www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf](http://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf)



acredito que não deveria ser uma visão futura, esta deveria ser a visão do presente, devendo a plataforma ser desenvolvida com esse objetivo.

### 3.1 Contributo dado à Dascat

É mais fácil identificar os pontos onde eu fiquei a ganhar com o estágio na Dascat, do que propriamente o que a Dascat ficou a ganhar com o meu estágio. Por motivos óbvios, um estágio destes é muito mais produtivo para o estagiário do que para a instituição que o acolhe. Com isto, não pretendo afirmar que em nada contribui para o desenvolvimento da Dascat, pelo contrário. Passo então a descrever os meus contributos para com a Dascat.

Na minha opinião, a área do desenvolvimento do produto era a área que estava a ter um desenvolvimento mais lento. Desde o início identifiquei algumas lacunas nesta área e, talvez por isso, acredito ter sido esta área onde ofereci um maior contributo.

A minha geração cresceu durante a era da internet e do telemóvel e, de fato, desde pequeno que o meu interesse pelas novas tecnologias esteve presente. Talvez este seja o motivo que justifica a minha maior facilidade para contribuir no desenvolvimento do produto.

Foram algumas as alterações e sugestões dadas por mim que foram aplicadas na plataforma. O objetivo era quase sempre melhorar a facilidade de manuseamento da plataforma, tornado esta mais “*friendly user*”. A plataforma pecava um pouco nesse aspeto e acredito que as melhorias que foram feitas durante o meu estágio ajudaram a melhorar a interação utilizador – *software*.

Outro ponto onde consegui oferecer o meu contributo foi no aumento dos recursos humanos e na capacidade de trabalho.

A minha entrada permitiu uma maior e melhor divisão de tarefas, o que resultou num avanço notório da plataforma numa fase em que era essencial este desenvolvimento para conseguir fechar a fase de *beta-testing* e preparar a real entrada no mercado. Para uma startup é importante evoluir de forma constante e rápida, ainda para mais quando a

oportunidade de negócio que a Dascat persegue pode ser facilmente replicada por outra concorrente, o que implica que a sua entrada no mercado deve ser forte e rápida.

Por fim, acredito que possa ter trazido para a Dascat uma outra forma de pensar. O curso de gestão é um curso muito geral e, na minha opinião, o grande ensinamento que retiramos do curso não são os conhecimentos específicos que cada cadeira, mas sim a forma de pensar e a maneira como interpretamos e resolvemos os problemas.

Essa forma de pensar refletiu-se muito no ponto que referi anteriormente - desenvolvimento do produto. Ao contrário de um engenheiro informático, acredito que um profissional da gestão preocupa-se mais com o humano e pensa de uma forma mais direcionada para o cliente. No desenvolvimento de uma plataforma, esta é uma prática fundamental.

Nem sempre colocar todas as funções disponíveis para o utilizador é a melhor opção. No espaço de tempo que pertenci à Dascat, percebi que um *developer* preocupa-se muito em desenvolver todas as funcionalidades possíveis e disponibilizá-las para os utilizadores. Esta prática aumenta em demasia o processo de aprendizagem da plataforma, o que acaba por fazer perder utilizadores.

Com a minha entrada, a equipa acabou por ganhar mais um elemento da área da gestão (até à data apenas contava com um), o que permitiu trazer para a empresa uma perspetiva de desenvolvimento mais virada para o utilizador.

Em forma de conclusão, considero que o estágio foi vantajoso para ambas as partes, tendo ambos, estagiário e instituição de acolhimento, retirado vantagens deste estágio.

#### 4. A FEUC

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, apesar de indiretamente, tem um papel importante no estágio de um estudante. Tudo o que aprendi até ao dia em que inicio o meu estágio, foi-me ensinado na minha instituição de ensino. Não me refiro apenas aos conhecimentos técnicos, uma vez que a personalidade de um estudante é

moldada durante os 5 anos (Considerando a licenciatura e o mestrado) que decorrem entre o início dos estudos e o fim do curso.

Sendo a gestão uma área tão ampla, é complicado sairmos da universidade preparados para exercer qualquer tipo de função dentro de uma empresa, daí eu acreditar que, quando saímos da universidade, é quando estamos realmente preparados para começar aprender.

Por outro lado, depois de terminar o meu estágio, onde estive em contato com profissionais de outras áreas, principalmente da área da informática, percebi que a maior aprendizagem que retiramos do curso de gestão é exatamente a forma de pensar e a maneira como interpretamos e resolvemos os problemas.

O profissional da gestão, parece-me ser essencial numa organização onde a prática principal é exatamente o desenvolvimento de *software*. Acredito que estou mais preparado para o relacionamento pessoal e para oferecer uma perspectiva mais direcionada para o cliente/utilizador do que alguém cuja sua área seja a informática.

Acredito, aliás, que o relacionamento gestão – informática é o complemento perfeito, onde se junta o conhecimento técnico ao conhecimento e sensibilidade para a interação humana.

Do ponto de vista do empreendedorismo, acredito que a FEUC ainda pode trabalhar um pouco mais para preparar os alunos que pretendem seguir este caminho. Acredito que exista pouco contato com esta realidade durante o curso, apesar de identificar já algumas melhorias como, por exemplo, a introdução da unidade curricular “empreendedorismo e projeto profissional”.

Claro que, se analisarmos o papel dos alunos, percebemos que estes também pecam no desenvolvimento do método de ensino. Pecamos por, muitas vezes, não sermos autónomos e esperarmos que o trabalho seja facilitado em vez de sermos nós, através do próprio esforço, a facilitar o trabalho.

Como referi anteriormente neste relatório, a autonomia, o querer fazer e a iniciativa são características base da ação empreendedora e, se não as trabalharmos desde cedo, podemos estar a limitar o possível empreendedor que está dentro de nós.

## Conclusão

Para concluir este relatório, que dita também a conclusão do meu mestrado, gostava de salientar a ideia de que estagiar numa *startup* acaba por ser um complemento bastante interessante ao ensino que nos é dado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Acredito que a autonomia e a responsabilidade que este estágio me inculuiu e o informalismo vivido no dia-a-dia da organização foram os valores mais marcantes deste estágio.

O empreendedorismo permite-nos crescer como gestores, enfrentar desafios que, numa fase inicial da nossa carreira, não poderíamos encontrar noutra tipo de organização.

Várias teorias apontam para o empreendedor como a peça principal da ação empreendedora. Eu partilho essa mesma ideia. Se os recursos humanos têm um papel fundamental em qualquer organização, numa *startup* conseguimos perceber que este é um recurso fundamental para o sucesso.

Mais do que uma ideia, mais do que uma oportunidade de negócio, uma *startup* é feita e definida pelos recursos humanos que esta dispõe. Não me refiro a quantidade, mas sim à qualidade dos mesmos.

As oportunidades de negócio podem surgir a qualquer momento, já os recursos humanos são intrínsecos à organização.

A literatura do empreendedorismo destaca alguns influenciadores da ação empreendedora, como a cultura e os recursos. Na minha opinião, e esta é a grande conclusão que retiro do meu estágio e deste relatório, o verdadeiro influenciador da ação empreendedora é o próprio empreendedor.

Na Dascat percebi que, por muita influência que a cultura ou os recursos exercessem sobre a atividade da empresa, cabe à própria equipa diminuir essa influência.

O empreendedor deve conseguir detetar oportunidade mas, a cima de tudo, deve conseguir diminuir toda a influência negativa exercida sobre a organização e estruturar a ideia ou o negócio de acordo com a realidade da empresa.

Se, no caso da Dascat, o mercado português não responde à oferta que esta dispõe, a decisão correta pode passar por internacionalizar e adotar uma estratégia *“Born Global”*, por exemplo.

No fim deste estágio sinto-me mais preparado para dar o próximo passo, mais confiante e capaz. Se, durante o meu percurso na Universidade de Coimbra, sonhava um dia poder vir a liderar a minha equipa e a minha própria empresa, depois desta passagem pela Dascat Software, esta ideia foi fortalecida.

## Referências bibliográficas

- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Brandstatter, H., 1997. Becoming an entrepreneur - a question of personality structure?. *Journal of Economic Psychology*, Volume 18, pp. 157-177.
- Burns, P., 2001. *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave.
- Cantillon, R., 1979. *Essay sur la Nature du commerce en général*. First edition 1755 ed. Tokyo: Kinokuniya bookstore Co.
- Carton, R. B. & Hofer, C. W., 1998. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definition of their role in society. pp. 1-12.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P., 1991. A conceptual model of entrepreneurship as a firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, pp. 7-25.
- Drucker, P., 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pan Books.
- Durcker, P., 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. s.l.:Collins.
- Fargerberg, J., 2005. Innovation: A Guide to the Literature. *The Oxford Handbook of Innovation*.
- Gaynor, G., 2012. The Innovation Dilemma. *IEEE Engineering Management Review*, Setembro, pp. 5-6.
- Grant, R. M., 1991. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*, pp. 3-23.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A., 2013. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. & Richard, W., 2011. *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson/Prentice-Hall,.
- Kaplan, J. & Warren, A., 2013. *Patterns of Entrepreneurship Management*. s.l.:John Wiley & Sons.
- Kets De Vries, M. F. R., 1977. The entrepreneurial personality: a person at the cross-road. *Journal of Management Studies*, Volume 14, pp. 34-57.
- López, J. & Martín, L., 2013. *Fundamentals of Strategic Management*. s.l.:Cizur Menor : Civitas/Thomson Reuteurs.
- Lumpkin, G. & Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic Management Review*, 21(1), pp. 135-172.

- McClelland, D., 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, pp. 219-233.
- Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.
- Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), pp. 697-713.
- Oncioiu, I., 2012. An Outline of the Concept of Entrepreneur:. *Macrothink Institute*, Volume 4, pp. 1-17.
- Palich, L. & Bagby, R., 1995. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk tanking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturin*, 10(6), pp. 425-438.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Propriis, L. D., 2002. Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, pp. 337-353.
- Saraiva, P. M., 2011. *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S., 2014. *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: Allen & Unwin.
- Venkatraman, N., 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspectives. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Volume 3, pp. 119-138.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wiklund, J. & Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configuration approach. *Journal of business venturing*, 20(5), pp. 71-91.

# I. Anexo – Plataforma The CompanyGym



Figura 5 -Plataforma The CompanyGym



Figura 4 - www.thecompanygym.com