

Reconhecendo oportunidades de negócio

AULA

7

Meta da aula

Apresentar como se geram ideias criativas e como se reconhecem oportunidades de negócio.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



1 analisar o problema dos nove pontos, percebendo a importância do contexto na elaboração de novas ideias;



2 provocar autorreflexão sobre os padrões individuais que impedem a geração de novas ideias;



3 analisar e propor uma oportunidade de negócio.

INTRODUÇÃO

Como vimos até aqui, falar sobre Empreendedorismo exige entender de muitos assuntos além dos de administração, *stricto sensu*. É preciso entender sobre cultura, história, sociologia, estratégia e cultura organizacional, entre outros temas. Afinal, para criar uma empresa é preciso ter uma ideia possível e viável de negócio, e conseguir percebê-la como uma oportunidade de negócio.

Muitas empresas são criadas sem maior avaliação das condições do contexto em que serão inseridas. Por vezes, a ideia do negócio não se sustenta por um tempo maior, graças a uma avaliação equivocada dos níveis de demanda ou por não trazerem diferenciais suficientes face à concorrência. Seja como for, tudo começa na qualidade das ideias geradas, quando se esboçam e desenham possibilidades criativas de negócios possíveis. É uma questão que deve ser tratada com cuidado para que o esforço feito gere os melhores resultados.

Aparentemente, o caminho para elaborar uma boa ideia depende fortemente do volume e da qualidade de informação do empreendedor. Certamente esses são aspectos importantes, porque servirão de esteio, de sustentação, a partir dos quais a ideia poderá crescer e se expandir. Mas o nervo da questão ainda não é esse. Precisamos compreender quais as condições exigidas para que a criatividade ocorra. E, para isso, vamos conversar, durante essa aula, com Amit Goswami (2008), um dos mais ilustres físicos da atualidade.

Amit Goswami é Ph.D. em física quântica pela Universidade de Calcutá, Índia e professor emérito do departamento de Física da Universidade de Oregon, EUA. A física quântica é a física do século XXI que substituiu a física newtoniana "clássica". A física clássica é algorítmica: baseia-se em procedimentos lógicos, contínuos. Por essa lógica, o futuro é determinado pelo passado, explicitado pelo cálculo da posição e pela velocidade das forças que atuam sobre um objeto. A física quântica, no entanto, considera o universo sob a ótica da descontinuidade e da indeterminação. *Quando um elétron salta de uma camada para outra, o seu movimento é descontínuo* (GOSWAMI, 2008, p. 27). É como se pudéssemos imaginar saltar da sarjeta para a rua sem passar pelo espaço entre eles. Então, no mundo quântico abre-se uma janela de oportunidades para a verdadeira criatividade, para o que é realmente novo, inclusive no terreno do cérebro e da mente.

A CONSTRUÇÃO DE IDEIAS CRIATIVAS

Muitos de nós nos consideramos criativos: alguns fazem poesias; outros dançam de maneira original; alguns contam piada de forma muito especial; outros, ainda, resolvem problemas matemáticos difíceis

depois de alguns dias; mas muito poucos conseguem ser um gênio como um Picasso, um Einstein, um Vivaldi, um Bill Gates. Será que o processo criativo está reservado somente a alguns de nós? Será que a criatividade é apenas uma questão de raciocínio inteligente e habilidoso?

A teoria desenvolvida por Goswami (2008) se fundamenta na ideia de que todos nós somos criativos; de que o lampejo criativo, o *insight*, é literalmente um salto quântico sobre os mecanismos do cérebro e da mente. A dificuldade de perceber essa potencialidade está associada ao fato de vivermos numa época em que as forças da objetividade e da mentalidade materialista e determinada ainda são dominantes em nosso pensamento. Goswami afirma que a criatividade é um fenômeno que não pode ser totalmente explicado pela perspectiva mecanicista. A mecânica quântica mostra os objetos desenvolvendo-se como estruturas de probabilidades ponderadas, multifacetadas denominadas *ondas de probabilidade* uma sobreposição de possibilidades, sendo que a cada uma atribui-se uma determinada probabilidade de manifestação (GOSWAMI, 2008, p. 44). Se tais explicações são válidas para os fenômenos materiais, Goswami as aplica ao cérebro e à mente, o que fornece uma maneira revolucionária de nós mesmos definirmos nossa mente e, por conseguinte, nossa criatividade.

O que nos motiva a ser criativos? Se a criatividade é universal, o que impede alguns de nós de sermos criativos? Seguindo esse caminho, quantas oportunidades cada um de nós deixa passar pelos dedos, todos os dias? Não importa se estejamos empregados ou não, se pretendemos criar uma empresa ou dar continuidade a uma existente. Nosso cérebro reúne um arsenal de ideias a despeito de todas as atividades que executamos: aponta possibilidades imediatas e futuras que não consideramos; sonhos que nem tomamos consciência; ideias que nem prestamos atenção. Somos criativos, por natureza. Apenas não temos consciência disso.

A base desse processo é a capacidade de gerar ideias criativas. Nosso cérebro foi condicionado a pensar de forma mecanicista e determinada, daí termos muita dificuldade em liberar eventuais ideias concebidas e que circulam em nossa mente. Goswami reconhece dois tipos básicos de criatividade:

- *criatividade situacional* – corresponde à solução de novos problemas através da combinação de ideias antigas e novas. Criamos

um novo produto ou solucionamos um problema de modo a refletir um novo significado e valor em um contexto antigo ou em uma combinação de contextos antigos. Exemplo disso veremos a seguir, com a criação da máquina a vapor, por *Watt*.

- *criatividade fundamental* – neste caso somente a consciência, em sua total liberdade, é capaz de gerar. Trata-se da manifestação de alguma coisa nova em um novo contexto de valor através de um processo que envolve a descontinuidade. É o caso da descoberta da gravidade, por *Einstein*.

A respeito de como a criatividade ocorre, *Goswami* (2008, p. 51) conta a seguinte história:

Pode-se fazer um vestido vermelho a partir de um tijolo? Se pudéssemos fazer um adulto levar a sério essa pergunta, ele coçaria a cabeça e comentaria sobre a semelhança atômica entre um tijolo e um vestido ou daria alguma outra resposta igualmente erudita. Mas uma criança se fosse responder a essa pergunta, daria uma resposta mais imaginativa e diria que, se fizéssemos um prédio de tijolos, o tijolo vermelho seria como um vestido vermelho para o prédio. Essa mudança do significado usual do tijolo exemplifica uma mudança contextual.

O que *Goswami* está dizendo é que a criatividade é a manifestação de algo novo relacionado a um contexto. Contexto vem de dois vocábulos latinos: *com*, que significa junto, e *texere*, que significa trançar. Então, contexto refere-se à relação de um sistema com o seu meio. Veja duas situações que exemplificam como o contexto modifica o conteúdo da mensagem:

O burro é um animal doméstico útil.

Qualquer pessoa que não gosta de contexto é burro.

A palavra "*burro*" tem significados diferentes nas frases, porque é usada em cada frase em contextos diferentes. *Einstein* nos dá outro exemplo da diferença que o contexto faz (*GOSWAMI*, 2008, p. 52), "Se você se sentar em um fogão quente por um minuto, a sensação será de que esteve ali por uma hora. Mas, passe uma hora com a pessoa que você ama e a sensação será de que durou apenas um minuto".

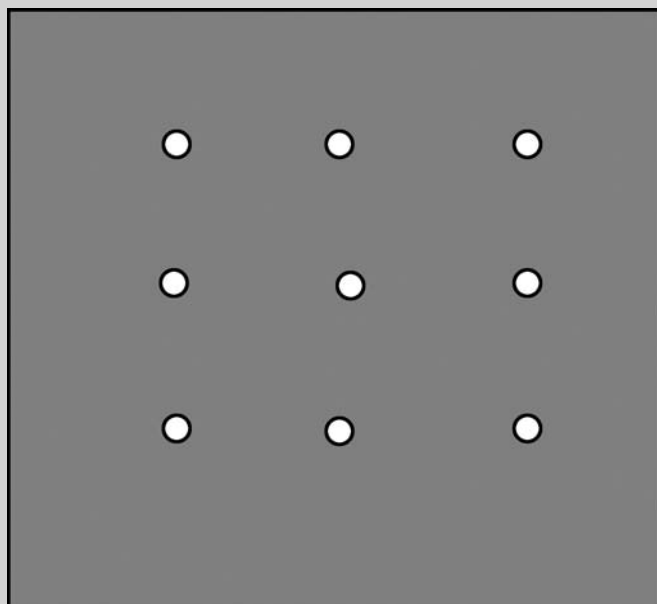
Com essas situações, podemos então afirmar que a criatividade, de modo geral, envolve três momentos: a *descontinuidade do*

pensamento, a consciência e o significado. Para perceber um novo significado e valor em antigo(s) contexto(s) ocorre uma mudança descontínua na consciência. E, para Goswami (2008, p. 53) "*a descontinuidade é essencial na criatividade*". É ela que separa a criatividade situacional da resolução de problemas mundanos que não geram qualquer resultado.

Vamos explicar a ideia fazendo um teste com você.

Atividade 1

Una uma sequência de nove pontos, dispostos em três linhas e três colunas, usando o menor número possível de linhas retas sem levantar o lápis do papel. Veja a figura a seguir:



O problema dos nove pontos.

Após tentar, parece que você precisa de cinco linhas, não é? Suponha, afirma Goswami, que lhe diga que esse número é excessivo. Você consegue ver como obter um número menor de linhas retas resolvendo o problema? Provavelmente não. Como muitas pessoas, você dirá que precisa ligar os pontos sem sair do limite definido pelos pontos externos da sequência retangular. Em caso afirmativo, você definiu um contexto para solucionar o problema e esse não é o contexto correto.

Vamos deixar você matutar um tempo. Mais adiante apresentaremos a resposta comentada do exercício. Não pense no problema proposto, vejamos algumas considerações para a análise, compreensão e solução do problema.

A seguir, Goswami (2008, p. 55) mostra como o processo de criação começa com a elaboração de uma pergunta. Para isso, relata um episódio da história Alice no país das maravilhas:

– É sempre seis horas. – Disse o Chapeleiro Maluco, melancólico.

Alice teve uma idéia brilhante: – É por isso que a mesa está sempre posta para o chá? – Ela perguntou.

– É por isso – disse o Chapeleiro Maluco com um suspiro. – É sempre hora do chá e não temos tempo de lavar a louça nos intervalos.

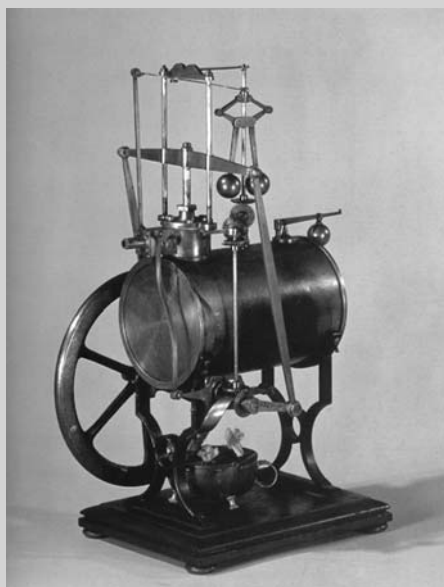
– Então, suponho que você fica se deslocando o tempo todo? – Indagou Alice.

– Exatamente respondeu o Chapeleiro –, conforme a louça é usada.

– Mas o que acontece quando você volta ao começo outra vez? – Alice arriscou-se a perguntar.

Acompanhemos Goswami (2008, p. 56) quando diz que Alice fez a pergunta certa, porque intuiu que o contexto relacionado ao chá perpétuo do Chapeleiro Maluco era limitado e uma mudança fazia-se necessária. A lição que se tira daí é que "é preciso dar atenção às perguntas quando a intuição surgir e revelar os limites do atual contexto".

Na vida real, coisas semelhantes ocorrem. Por exemplo, veja como foi inventada a máquina a vapor. James Watt notou que o vapor de uma chaleira erguia a tampa com força. Se o vapor podia fazer isso, pensou ele, será que seria capaz de movimentar uma locomotiva? Esse é um exemplo de criatividade situacional.



Latão e madeira
CAT. 1851 : 56.G.II

Modelo da máquina de vapor de alta pressão de Trewtch

Será que nossos empreendedores se questionam sobre possíveis avanços a serem elaborados em seus negócios nessa perspectiva?

Em 1769, Watt desenvolveu um novo tipo de máquina na qual o vapor era libertado para a atmosfera através da abertura de uma válvula, evitando as desvantagens da condensação do vapor por ação de um jato de água fria. A abertura e fecho da válvula de escape eram feitas através de um complexo sistema de engrenagens e veios de transmissão, comandados por um eixo que se movia solidariamente com o êmbolo. Para isso, desenvolveram-se diversos mecanismos de válvulas, instalados numa caixa de distribuição que permitia que o vapor escapasse alternadamente de cada um dos setores definidos pelo êmbolo no interior do cilindro.

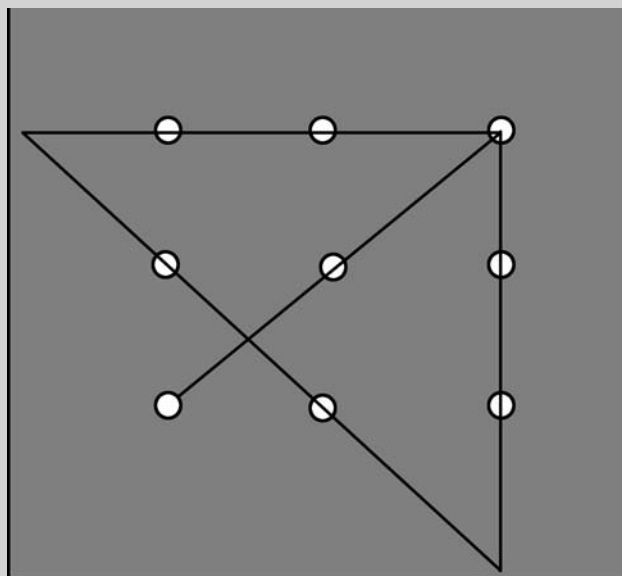
Dois pêndulos cônicos, constituídos por duas esferas que se moviam numa trajetória circular num plano horizontal, eram utilizados para acionar uma segunda válvula no sistema de escape da máquina, permitindo regular o fluxo de vapor e, desse modo, a velocidade da máquina. Esse mecanismo é conhecido por regulador de Watt, em homenagem ao seu inventor.

Fonte: Daguin (2009).

Voltemos agora ao problema dos nove pontos. Então, como resolver a contento o problema de nove pontos?

Resposta comentada

Veja, a seguir, como o problema dos nove pontos pode ser resolvido. Você precisou encontrar outro contexto no qual um número menor de linhas retas dará conta do recado. Prolongando as linhas além do retângulo, serão necessárias apenas quatro linhas retas para ligar todos os pontos. Veja que, no problema proposto, em nenhum momento há menção de que você não pode fazer isso! Veja como ficou:



A solução do problema dos nove pontos. Amplie o seu contexto (Goswami, 2008,55).

Conforme Goswami, isso não é criatividade ainda, mas a ideia de ampliar a fronteira além do contexto existente é muito importante para que ocorra a criatividade. A primeira regra do criativo é: "se o antigo contexto não estiver funcionando, procure outro" (GOSWAMI, 2008, p. 55). Às vezes, diz ele, a criatividade é simples: basta entender que tudo que não for proibido é permitido. É uma forma de "sacudir" a mente e deixar examinar as ideias sob outras perspectivas. Ocorre, assim, uma espécie de curto circuito em nossos pensamentos através do qual liberamos ideias que estavam guardadas como interditas. Assim, ocorre um nível de descontinuidade no pensamento já que uma nova ordem foi proposta.

Por exemplo, quando pensamos na oferta de novos produtos para nossa empresa, é mais fácil nos concentrarmos em produtos ou serviços que já existem, do que imaginar novos serviços e/ou produtos. Porque, para tal, será preciso desconstruir ideias consolidadas e considerar novas e desconhecidas situações.

ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO

Quando Watt elabora tais *insights*, está trazendo um novo significado e valor a partir de seus raciocínios. É assim que as invenções "acontecem": exigem uma nova "visão" de significado oculto, porém essa é apenas uma parte de um processo maior de criação. Talvez nesse momento, você se pergunte e diga: – Mas por que o computador não é utilizado para gerar novas ideias? Não é mais simples? A resposta é: os programas de computador processam símbolos, não seu significado. O contexto é dado pelo programador. Ele é quem elabora o *layout* do sítio, o conteúdo, os *links* etc; é quem cria a lógica do sistema de significados. Os computadores agem de acordo com algoritmos que se baseiam na continuidade. As descobertas criativas, como a de Watt, abrangem descontinuidade e são, em essência, não algorítmicas. Norbert Weiner, pioneiro da ciência da computação, disse (GOSWAMI, 2008, p. 82): "Dê aos computadores o que é dos computadores, e ao homem o que é do homem".

Graham Wallas foi um dos primeiros a sugerir, em 1926, que os atos criativos abrangem quatro etapas, quais sejam: *preparação, incubação, iluminação e verificação*. Vamos a elas.

1ª etapa – Preparação

Para facilitar, vamos imaginar que você esteja com um problema qualquer, um problema ordinário, da vida de todo o dia, tal como falta de dinheiro. Seguindo as etapas propostas por Wallas, a primeira etapa, a qual ele chama de *preparação*, consiste no esforço intelectual consciente de reunir, de forma disciplinada e concentrada, fatos e ideias existentes sobre o seu problema. Pense, pense e pense... Solte sua imaginação e analise as ideias de todos os ângulos possíveis. Faça perguntas a si mesmo sobre as questões envolvidas no problema, familiarize-se com o assunto até ter domínio real. Até o momento, você está dando munição à sua mente com os mais variados argumentos. Não se afobe.

Porém, cuidado! Por mais que nos programemos para resolver o problema fazendo uma avaliação daquilo que se conhece a respeito, examinando-o em partes, o verdadeiro trabalho terá início quando começarmos a questionar aquilo que já aprendemos, ou seja, quando começarmos a questionar o próprio problema. Por que estou com problemas de falta de dinheiro? Gasto mais do que ganho? Fiz despesas extraordinárias? A tendência do cérebro é repetir os mecanismos conhecidos. Para dar espaço à ventilação dos pensamentos é preciso desestruturar hábitos e as respostas condicionadas que a eles estão atreladas. No final do estágio de preparação, é preciso esvaziar a mente e romper as antigas conexões no cérebro à espera do novo, convivendo com o aparente caos. É como entrar no mundo de um filme em 3D, no qual tudo aparece distorcido e sem sentido, se você tirar os óculos.

2ª etapa – Incubação ou *insight*

Mapear a ideia criativa que, por fim, surge em uma mente aberta exige um cérebro aberto. Não podemos, diz Goswami (2008, p. 150), permitir que as nossas respostas secundárias fiquem atulhadas de contextos antigos, condicionados e apreendidos. Essa é a pré-condição para o *insight*.

A segunda etapa corresponde ao momento chamado de *incubação*, durante o qual acontecem coisas, mas você não vê. A *incubação* corresponde ao momento de relaxamento, durante o qual você assume que o problema não vai sumir, mas que é necessário fazer uma pausa e descansar. Carl Rogers, psicólogo famoso, em 1959 afirmou que a pre-

paração relaciona-se ao cultivo de uma *mente aberta*, ou seja, à aceitação de que sistemas de crenças existentes sejam desestruturados para aceitar o novo. A *incubação* envolve atividades mentais conscientes e inconscientes. Não acontece a você acordar de repente e ter uma inspiração sobre um problema que estava pendente?

Quando dormimos, nossa mente trabalha sem parar. O mesmo ocorre quando estamos em um momento de "descanso", "sem fazer nada". Faça atividades que lhe dêem prazer: durma, leia, veja TV, tome banho, ande: o que lhe for melhor. Os *insights* ocorrem nos instantes aparentemente mais aleatórios. É quando a mente se liberta do jugo racional e se permite estabelecer relações entre ideias ainda não conectadas. O relaxamento é necessário para incubar o novo *insight* no processamento inconsciente dos novos estímulos, ambiguidades e conflitos não aprendidos (GOSWAMI, 2008, p. 176).

Goswami (2008, p. 141) observa a importância desse aparente "fazer nada", ao qual ele chama de processamento inconsciente. Para explicá-lo, conta uma pequena história que reproduzimos a seguir:

Mulla Nasruddin procurava algo sob a luz da rua. Um transeunte começou a ajudá-lo na busca mas, depois de algum tempo, como não havia encontrado nada, perguntou a Nasruddin:

- Mulla, o que você perdeu? O que está procurando?
- Minha chave, perdi minha chave.
- Mas onde a perdeu? – o outro estava impaciente.
- Em casa. – respondeu o Mulla.
- Então, por que a procura aqui? – gritou o homem, incrédulo.
- Porque aqui há luz. – disse Mulla, orgulhoso.

O que Goswami quer dizer é que nós sempre procuramos resolver nossos problemas em lugares onde exista luz, procuramos com o processamento consciente, racional. Se o problema exige um novo contexto ou um novo significado, a luz não adiantará em nada. A chave está nas cavernas escuras do inconsciente. É lá que é preciso procurar.

Assim é que é na transição da fase 2 para a fase 3 – da *Incubação* para a *iluminação* ou *insight* – que a criatividade expressa a sua descontinuidade. É como estar em um estágio intermediário entre o sono e a vigília. Goswami (2008, p. 61-62) traz o relato do compositor Richard Wagner, quando descobriu a abertura da ópera *Das Rheingold* (O ouro do Reno):

Ao retornar (de uma caminhada), à tarde, deitei-me, morto de cansaço, em um sofá duro, esperando que o sono viesse. Ele não veio, mas caí em um estado sonolento, em que subitamente senti como se estivesse afundando em corredeiras. O som da água que passava rapidamente transformou-se em meu cérebro em um som musical, um acorde em mi bemol maior, que continuamente ecoava em formas separadas, que pareciam ser passagens melódicas de movimento crescente; porém, a tríade pura de mi bemol maior nunca mudou, mas a sua continuação dava a impressão de atribuir significância infinita ao elemento em que eu me afundava. Acordei subitamente daquele torpor, aterrorizado, sentindo as ondas passarem rapidamente sobre a minha cabeça. Imediatamente, reconheci que a abertura orquestral para Rheingold, que devia estar latente em mim ainda que incapaz de encontrar forma definida, finalmente revelara-se (1911).

3ª fase – Iluminação ou *insight*

Esse é o momento *eureka*, quando você menos espera. É a centelha do "ah-ah"! (etapa em que a descontinuidade e a ausência de causalidade aparecem na criatividade). O que isso quer dizer? Como a mente reconsiderou a ordem das ideias dando espaço a novas combinações e eliminou a supremacia de umas em relação a outras, é quando um *insight* pode manifestar-se. Para elaborar novos mapas da mente no cérebro, temos a ajuda da imaginação para reunir as peças em um novo todo coerente, um novo contexto. Se você procurar em sua memória experiências infantis irá entender facilmente a experiência do *insight*. Goswami (2008, p. 88) nos conta a sua:

Na infância, quando memorizei números e aprendi a contar até 100, consegui realizar tal façanha porque minha mãe exercitava comigo. Ela fixou o contexto, e eu memorizei; os números em si não tinham nenhum significado para mim. Depois, ensinaram-me a considerar conjuntos de dois – dois lápis, duas vacas – ou de três – três bananas, três moedas. Então, um dia, de repente, a diferença entre dois e três, e todos os outros números, tornou-se óbvia para mim, porque aprender a ver os números dentro de um novo contexto, o conceito de conjuntos e isso ninguém me ensinou. Embora as pessoas facilitassem o meu "entendimento" do conceito, fui eu que, afinal, descobri o significado. E foi como um relâmpago!

4ª fase – Verificação ou manifestação

O momento é de novo fortemente racional, de checagem, avaliação e verificação das ideias e formas que foram geradas até aí, tornando-as manifestas, conscientes. Depois do *insight* criativo, o sistema de mensuração do cérebro talvez tenha de passar por uma série de transições de reestruturação até atingir uma nova ordem dinâmica.

O processo criativo, segundo Goswami (2008, p. 133), é muito parecido com a dança de Shiva na mitologia indiana. Nataraja, o rei dos dançarinos, dança sob um halo de chamas cósmicas. Em uma mão, segura o fogo para destruir o mundo conhecido, provocar o caos, desestruturar a antiga ordem, e, na outra mão, ele segura um tambor com o qual dá boas-vindas à nova criação, à nova ordem.



Nataraja

Figura 7.1: A dança de Shiva.

Fonte: WWW.google.com.br (resultado de imagens para nataraja) WWW.exoticindiaart.com/product/EQ40

E então? O que achou de tudo o que dissemos? Puro devaneio? Talvez aos mais jovens pareça assim porque, na juventude há menos controle sob sua mente, mas posso garantir que funciona. Eu mesma vivenciei situações, em vários momentos de minha vida, que comprovam a viabilidade do controle da mente. Eis uma delas:

Estava eu procurando definir meu projeto de pesquisa durante o mestrado. Meu orientador havia sugerido um determinado assunto, o qual considerei viável, e pus-me a ler para conhecer do que se tratava. Quanto mais eu lia, menos nascia o projeto, porque percebia que estava imatura para discutir a questão proposta. Então, encontrei novamente meu orientador que disse: – Ok, não há problema. Pense em outra coisa, e vamos em frente...

Naquele dia fui para casa e disse a mim mesma: – não vou pensar nisso. Vou deixar que isso me pense! Ao chegar a casa, reforcei a ideia de que não iria ocupar minha mente com aquela preocupação e resolvi digitar uma palestra que havia dado um ano antes de entrar no mestrado. Quase ao fim da transcrição, subitamente me dei conta de que ali estava a proposta de minha dissertação. Fiz o sumário, liguei para o orientador e, pronto! Meu trabalho de dissertação começou a andar...

Visamos, nessa primeira etapa da aula, conscientizar você sobre quais processos podem ser mobilizados na elaboração de ideias criativas. Precisamos ainda lhe dizer que os atos criativos não são o resultado de tentativas aleatórias, ao contrário: estão direcionados por metas. Um ato criativo acontece quando alguém faz alguma coisa, contextual ou significativamente nova, de valor, com algum tipo de perspectiva futura em mente. Coloca-se em relação o futuro, com o que está acontecendo agora. Na busca de reconhecer oportunidades de negócio, o empreendedor sai na vantagem se conseguir exercitar sua mente e corpo na intenção de captar boas ideias.

Atividade 2

A atividade proposta consiste em um exercício de autoconhecimento, retirado parcialmente da obra de Goswami (2001, p. 285-288) para que cada um possa se conscientizar sobre a predominância de padrões mentais que eventualmente impedem a emergência da criatividade. Não confunda com exercícios de autoajuda. O questionário proposto visa ajudá-lo a pensar em quais padrões dominam seus julgamentos. Observe por si mesmo e tire suas conclusões:



1 - Seu amigo informa que se envolveu em um acidente de carro e que o carro que ele dirigia teve perda total. Qual a sua reação mais provável?

- (a) torcer para que ele tenha seguro.
- (b) torcer para que ninguém tenha se ferido.

2 - Ao percorrer uma estrada, você entra num acesso errado. Comumente ficaria:

- (a) tranquilo, e iria procurar um retorno.
- (b) irritado, furioso consigo mesmo.

3 - Quando alguém pede seu conselho sobre um problema pessoal, sua tendência habitual é:

- (a) sugerir uma solução.
- (b) discutir alternativas.

4 - Quando sua opinião é rejeitada em uma discussão com um amigo, você tende a:

- (a) perder interesse na discussão.
- (b) manter-se na discussão.

5 - Quando você lida com um problema difícil, costuma:

- (a) trabalhar muito tempo nele.
- (b) desistir, caso não encontre uma resposta rápida.

6 - Quando não consegue uma resposta rápida para um problema importante, sua reação é:

- (a) dar mais um tempo.
- (b) ficar aborrecido.

7 - Se estiver observando uma discussão, sua tendência seria de apoiar:

- (a) aquilo que é familiar e já foi tentado.
- (b) aquilo que é "estranho" e original.

8 - Quando você trabalha em um problema complexo durante um longo período de tempo, é mais provável que:

- (a) descarte as informações que parecem não se enquadrar.
- (b) redefina o problema enquanto aprende mais detalhes sobre ele.

9 - Em uma discussão acalorada você costuma:

- (a) levar tudo para o lado pessoal.
- (b) manter a calma.

10 - Ao trabalhar em um problema, sua tendência é de:

- (a) seguir um método lógico, passo a passo.
- (b) brincar com analogias e metáforas.

11 - Com relação aos valores morais, você:

- (a) aceita algumas diferenças de valores.
- (b) mostra-se intolerante com um amigo que viola os seus valores.

Quando percebe que está errado, sua tendência é:

- (a) apesar de tudo, justificar sua lógica.
- (b) admitir isso claramente.

Para você, pessoas imprevisíveis tendem a:

- (a) perturbá-lo.
- (b) ser interessantes.

14. Quando percebe que as coisas saíram do seu controle, você costuma:

- (a) entrar em pânico ou descobrir a culpa.
- (b) manter-se aberto a uma nova ordem.

15. Enquanto está lidando com um problema complexo, um amigo convida-o para acompanhá-lo em um passeio. Qual a tendência:

- (a) falar desse problema ou pensar nele.
- (b) receber com entusiasmo o relaxamento proporcionado pelo passeio e pela companhia.

Resposta Comentada

Como você deve ter percebido durante o exercício, não há respostas certas ou erradas porque o objetivo é estimular o autoconhecimento e a reflexão. A seguir, Goswami (2008, p. 288) apresenta alguns comentários sobre as perguntas. Leia-os com cuidado, lembrando que o objetivo é procurar conhecer seus padrões. Temos a tendência de abrir uma janela confortável para nossa expressão criativa e ficarmos lá. É preciso manter a mente aberta para alterar os padrões e conquistar novas ideias.

1 - A tendência egoísta (especialmente se estiver baseada em uma visão materialista de mundo) é valorizar objetos e preservar o físico – você possui seguro, pode consertar seu carro, pode substituir todos os seus bens? Em contraste, a preocupação com as pessoas significa uma redução nos limites do ego.

2 - O desafio de percorrer "uma estrada desconhecida", mesmo que de forma inconsciente, é sempre bem recebido pela mente aberta.

3 - Sugerir uma solução, exceto no caso de problemas puramente objetivos, é uma resposta que costuma apenas reforçar o ego.

4 - Só pode haver diálogo quando, de verdade, as questões começam a se responder sozinhas. A opinião que prevalece é irrelevante, exceto para o seu ego.

5 - Manter-se diante de um problema aumenta a chance de descobrir uma resposta criativa.

6 - Ficar aborrecido é uma reação neurótica do ego diante da ansiedade criativa.

7 - Aquilo que é familiar e tentado, o passado, a certeza do conhecimento – são tendências do ego. A criatividade costuma se expressar por meio de aparentes estranhezas.

8 - Lembre-se de que a criatividade depende da habilidade de mudar de contexto ou de encontrar novos significados; se você sabe desde o início o que não é relevante, arbitrariamente fecha as portas para soluções potencialmente criativas. Entretanto, a redefinição de um problema costuma levar a uma solução criativa.

9 - Ofender-se é a tendência do ego de se justificar. Você quer compreender o problema ou reforçar a superioridade do seu ego?

10 - Analogias e metáforas nos ajudam a dar saltos quânticos criativos para além do ego.

11 - A tendência do ego é julgar as pessoas, transformando assim valores relativos em rígidos sistemas de crença que obscurecem valores mais universais.

12 - O ego é sempre defensivo. Como está centralizado ao redor do passado, sempre justifica suas ações passadas.

13 - Se você é capaz de tolerar a imprevisibilidade e a incerteza, está mais equipado para mergulhar no modo quântico de vida.

14 - Uma nova ordem criativa só pode emergir caso você supere a tendência egótica de restringir suas reações aos limites do passado.

15 - Relaxar no meio de um esforço nutre o processamento inconsciente, o que é muito importante para eventuais aberturas inovadoras.

O QUE É UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?

No jornal *O Globo* de 06 de setembro de 2009, Caderno Dinheiro, folha B6, encontramos a seguinte notícia: "Brasileira entra no ranking de quem faz o Reino Unido sorrir". A história de Daniela Barone Soares é o relato de alguém que soube captar de maneira altamente criativa, eficiente e eficaz uma oportunidade de negócios. Vamos a alguns *flashes* da notícia:

Ela foi feita pelo jornal inglês *The Independent* como uma das cem pessoas que fazem o Reino Unido feliz, na anual *Happy List*, (...) reconhecida como a economista que está transformando a maneira como são feitos os investimentos no setor social no Reino Unido.

Há seis anos Daniela está à frente da *Impetus Trust*, ONG inglesa que faz *Venture philanthropy*, uma modalidade nova de investimento no mercado de capital social pelo qual empresas como a *Impetus* usam as ferramentas e o conhecimento do setor financeiro para buscar fundos que são aplicados na filantropia. (...) Mil ONGs se candidataram a receber auxílio da *Impetus*. Dessas, só 13 passaram pelas avaliações e conquistaram lugar no portfólio. (...) A *SpeakingUp*, entidade que ajuda deficientes mentais a se tornarem independentes, cuidava de 50 pessoas antes de receber o suporte do time de Daniela. Hoje, auxilia 2.500 e passou de um para 27 projetos no país.

Outro caso é o da *St. Giles*, entidade

que atualmente ajuda a reduzir a reincidência de ex-presidiários. Com a ajuda de Daniela, de 2004 para cá a entidade passou de 200 para 1.700 pessoas no número de atendidos, e a taxa de reincidência, que no Reino Unido é de 65%, caiu para menos de 20%.

Esse resultado fez com que membros do conselho da *St. Giles* passassem a ser convidados para a mesa do governo britânico quando tratam do assunto "presidiários". (...)

Para receber o auxílio da *Impetus*, as regras são rigorosas. A primeira é que a entidade esteja registrada na *Charity Comission*, órgão regularizador de ONGs e instituições de caridade no Reino Unido. Precisam tratar com os 20% mais pobres da população, gerar empregos e ter ambição. "Não queremos ninguém que queira crescer só 2% ao ano. Minha obsessão é o impacto", disse. (...)

Tanta cautela está fazendo com que a ONG e o trabalho de Daniela comece a se tornar uma espécie de selo de qualidade e responsabilidade social. (...)

A notícia é longa, mas rica em conteúdo. Qual oportunidade Daniela aproveitou? Empregou suas competências acadêmicas e profissionais e colocou-as a serviço das instituições sociais que, em geral, não têm forte visão de negócios. De fato, seu trabalho é notável por desenvolver simultaneamente dois lados do mesmo problema: aumentou a capacidade de gestão e de gerar resultados das ONGs, com as quais tem contrato, e estas, por sua vez, aumentaram em número e qualidade os serviços prestados à população mais carente do país.

A oportunidade vislumbrada por Daniela foi, assim, consequência de vários aspectos da mesma realidade social, segundo Dornelas (2001):

1 - **Mudança social** – identificou que as ONGs que estão no segmento voltado ao trabalho social para o resgate de populações mais carentes do país não dispunham de gestão capacitada para sustentar o foco do negócio, captar e aplicar recursos eficientemente. O crescimento exponencial do número de atendidos, em cada ONG parceira revela a profissionalização dos processos de gestão das ONGs conveniadas, além do atendimento a um número crescentemente maior de pessoas.

2 - **Mudanças econômicas** – incremento no planejamento e na criação de padrões sobre os resultados das ONGs conveniadas, aumentando o controle sobre os processos e o retorno financeiro. Promove a inclusão econômica em empresas do Terceiro Setor, habilitando-as a compartilhar, de igual para igual, com outros setores políticos decisórios, como o governo.

3 - **Aumento do nível de atendimentos e serviços** – com a capacitação gerencial das ONGs conveniadas, o nível e o percentual de atendimentos e serviços prestados atingiram padrões nunca imaginados anteriormente. Tal mudança representa uma elevação qualitativa no nível geral de vida das populações deste país, o que se refletirá no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Esse é apenas um exemplo, entre tantos, de ações empreendedoras de sucesso. Porém não basta o esforço e experiência do empreendedor; é preciso que existam circunstâncias que viabilizem essa construção, ou seja, um contexto que favoreça o exercício da criatividade. No caso, leve-se em conta o nível de qualificação pessoal e profissional da visionária e o ambiente econômico e social inglês favorável à implantação de negócios voltados para o capital social. Por mais que o processo de globalização produza efeitos paradoxais, nesse caso a participação de uma brasileira com experiência em negócios financeiros internacionais possibilitou resultados consistentes.

Voltemos ao assunto central deste tópico, que é perceber a oportunidade do negócio. Dornelas (2001) elenca uma série de fatores que devem ser observados para validar uma oportunidade de negócios. Vamos a eles. Se a ideia foi formulada, é preciso testá-la para saber se é apenas uma ideia ou se configura uma oportunidade. Como faríamos para testar a ideia? Quem melhor do que clientes em potencial, empreendedores mais experientes, amigos próximos? É preciso fazê-lo sem demora, antes que a paixão pela ideia cegue a visão analítica do negócio.

- **Avaliar o *timing* da ideia (momento em que foi gerada x situação de mercado)**

Primeiramente, é preciso compreender a velocidade com que avança o setor de mercado visado pelo negócio. Em empresas de base tecnológica, por exemplo, o ritmo das transformações é rápido demais. Oferecer aplicativos que estão em vigência no momento, poderão estar rapidamente ultrapassados. Por isso, quanto menos explorado for um mercado, mais facilmente poderá o negócio ter sucesso rápido, se for eficiente. O negócio do turismo, por exemplo, está começando a deslanchar. Os turistas que procuram o Brasil pelas belezas naturais, segundo pesquisas recentes, acomodam-se à falta de infraestrutura em prol do prazer e da experiência estética. Estruturar bem um negócio nesse ramo, assegurando criatividade e excelência nos serviços prestados será um divisor de águas num mercado onde reina a improvisação e o descuido com o cliente.

- **A experiência no ramo como diferencial**

O melhor é que o candidato a empreendedor procure negócios em áreas em que conhece, que já tenha alguma experiência, nas quais já trabalhou ou que pessoas próximas já trabalharam. Jovens empreendedores, afirma Dornelas (2001), tendem a arriscar tudo por negócios com alto potencial de lucro porque consideram que o objetivo principal é ganhar dinheiro. Na medida em que fica mais experiente, percebe que só será bem-sucedido se atuar em algo com que se identifique.

- **Fontes de novas ideias**

Exploramos o assunto na primeira parte dessa aula na perspectiva da geração de ideias. Agora é importante afirmar que é preciso estar bem informado. Informação é a base de novas ideias. Segundo Dornelas (2001, p. 54) e parafraseando Goswami, "novas ideias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando a mente da pessoa está preparada para conceber experiências novas".

Uma das mais conhecidas formas de estimular a geração de ideias é usar o método *brainstorming* (tempestade de ideias), quando as pessoas, em grupo, são estimuladas a trazer novas ideias, mesmo que aparentemente ilógicas. A regra é que ninguém critique a ideia do outro. Ao final, muita coisa é eliminada, mas geralmente surgem ideias para novos produtos, soluções para problemas etc.

COMO AVALIAR UMA OPORTUNIDADE?

Concordamos com Dornelas (2001) quando diz que uma oportunidade deve ser analisada, pelo menos, através das cinco perguntas a seguir expostas:

Qual mercado ela atende?

Qual o retorno econômico que ela proporcionará?

Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?

Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?

Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Vejamos uma a uma.

1 - Qual mercado a oportunidade de negócio atenderá?

Nesse aspecto, se destacam alguns aspectos:

- Mercados com maior potencial de crescimento são os mais atrativos, pois permitem crescimento rápido na participação do produto ou serviço e na construção de uma marca forte, além de não ter concorrência predominante;
- É preciso avaliar o número de concorrentes nos seguintes aspectos: capacidade e alcance dos canais de distribuição; tipos de produtos e serviços ofertados; número de clientes potenciais e reais (apoiado em dados que identifiquem quanto consomem, com qual periodicidade, onde compram, quando e como); quais as políticas de preço praticadas pelos concorrentes etc.

2 - Qual o retorno econômico que a oportunidade proporcionará?

A análise econômica das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento é fundamental para avaliar se o retorno financeiro compensa o esforço empreendido. Aqui se destacam as seguintes questões:

- Tendo como referência o mercado financeiro, é preciso determinar qual o percentual de retorno anual sem muito risco;
- Analisar o lucro final do empreendimento. Em mercados de alta competitividade, como o dos postos de gasolina, as margens são muito pequenas e a concorrência é muito forte. A alternativa

para muitos é oferecer serviços complementares, como lojas de conveniência que chegam, às vezes, a corresponder a mais de 30 a 40% da receita total do posto;

- Ter visão sobre o ponto de equilíbrio, verificar se o fluxo de caixa é positivo e quais os prazos de retorno do investimento. É preciso ter visão, pelo menos, de médio prazo. Não basta ter saldo positivo no banco e ter lucro no final de uma dúzia de meses. É preciso planejar os fluxos de saída de caixa para pagamento de fornecedores, bancos, folha de pagamento, impostos etc. Além de considerar o montante de dinheiro necessário para iniciar o negócio, é preciso acompanhar o fluxo de caixa de maneira a acompanhar quando a empresa retornar o investimento inicial e começar a andar com as "próprias pernas". Em ramos de alta tecnologia, o investimento inicial é grande, e o retorno pode ser lento.

3 - Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?

Quando se fala em vantagem competitiva, estamos falando sobre diferenciais que proporcionam valor para o consumidor. Podem ocorrer através de custos menores de produção, estruturas enxutas, criatividade no processo de obtenção do produto que incidirá em menor preço ao final. Antes de tudo, é preciso que o empreendedor tenha claro conhecimento das forças da concorrência para definir, com segurança, os diferenciais de seu negócio. No caso de empresas recém-criadas, em geral existem dificuldades para monitorar e controlar as tendências do mercado antecipando-se aos competidores. Uma empresa líder de mercado, no entanto, com participações acima de 40 ou 60% dos demais concorrentes, geralmente consegue determinar as prioridades de seus fornecedores e distribuidores, exercendo pressão sobre eles de maneira a impedir a concorrência de ter acesso às mesmas regalias.

O uso de estratégias alternativas para os novos entrantes, muitas vezes é a melhor solução, com a criação de inovações que permitam conquistar uma fatia de mercado.

4 - Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?

Em qualquer ramo de negócio, de nada adiantará uma boa oportunidade, criar um protótipo de um produto, localizar um mercado promissor, ter um bom plano de negócio se não houver uma equipe atrelada ao empreendedor, à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito: pode evitar erros e gastos desnecessários.

Outro aspecto fundamental diz respeito à formação da equipe: formação eclética, multidisciplinar, com visão ampla. Porém, se as pessoas estiverem unicamente no negócio apenas atrás das compensações financeiras, o rendimento e o retorno não serão o mesmo, colocando em risco o próprio negócio.

5 - Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Essa é a pergunta mais importante. Se você está empregado, está disposto a largar o emprego atual, como Daniela Soares, e encarar o desafio mesmo sabendo que a remuneração e os benefícios podem não existir durante muito tempo? A família apoia a iniciativa? Você já discutiu com os parceiros do negócio? Eles estão tão comprometidos quanto você? Já fez contatos com fornecedores e clientes? Enfim, essas e outras questões deverão estar muito claras para o empreendedor, consciente dos riscos que a oportunidade implica.

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS.COM.

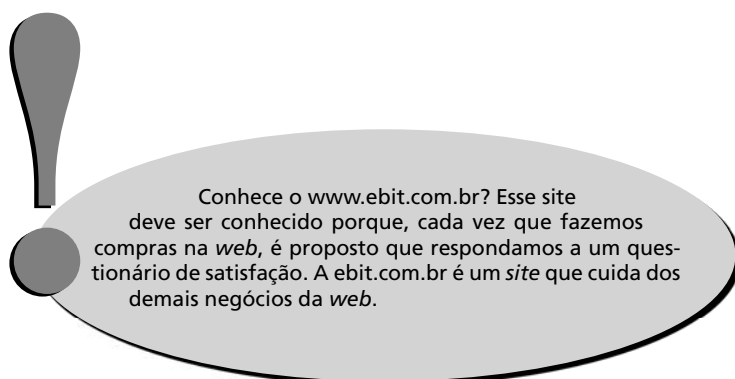
Nos tempos em que vivemos, muitos jovens visualizam possibilidades de negócios através da *Internet*. Os constantes 'casos de sucesso' de jovens empreendedores americanos estimulam tal atitude. Essa fase passou e muitas "empresas.com" faliram nos EUA, na Europa e no Brasil. O que fica disso é a lição de que qualquer negócio deve ser criado de forma planejada, consistente, com crescimento adequado e, principalmente, como diz Dornelas (2001, p. 72), com empreendedores apaixonados pelo que fazem; interessados em criar um negócio viável, autosustentável, e não apenas uma marca veiculada em forma de site na *Internet*.

Os negócios eletrônicos (*e-business*) dizem respeito a qualquer processo conduzido por uma organização empresarial através de uma rede mediada por computador. Os processos de negócios eletrônicos

podem ser conduzidos entre empresas B to B (*business-to-business*), entre empresas e consumidores B to C (*business-to-consumer*) e dentro de uma mesma empresa (*intranets*). Os exemplos são inúmeros: reposição automatizada de estoque, compras corporativas, venda eletrônica, processamento de pedidos e pagamento de clientes e, dentro da empresa, treinamento, distribuição de informações e videoconferências (HISRICH; PETERS, 2004, p. 177).

O empreendedor que pretenda iniciar um negócio eletrônico precisa abordar as mesmas questões estratégicas e táticas de qualquer outro negócio. Afora isso, deverá decidir se as operações da *Internet* serão dirigidas dentro da empresa ou terceirizadas. No primeiro caso, deverá dispor de servidores de computadores, roteadores e outros elementos de *hardware*, além de definir as formas de conexão com a *Internet* e serviços de apoio para o desenvolvimento do *site* e pagamento eletrônico.

Em caso de terceirizar os negócios eletrônicos, terá que contratar programadores da Web para criar as páginas da empresa e carregá-las no servidor mantido pelo provedor de serviços. Outra opção é usar os pacotes para *e-commerce* disponíveis em empresas de *software*. Tudo dependerá das dimensões do negócio a ser conduzido pela *Internet*, se as operações na *Internet* são o principal negócio da empresa e da disponibilidade de recursos.



OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Realizar negócios além das fronteiras nacionais é outro desafio possível ao empreendedor. Pode envolver atividades de exportação, licenciamento ou abertura de escritório de vendas em outro país.

Há autores que chamam a essa condição de *empreendedorismo internacional* (HISRICH; PETERS, 2004). As questões com as quais se defrontará devem ser cuidadosamente pensadas, tais como:

- Administrar um negócio internacional é diferente de administrar um negócio doméstico?
- Quais serão as questões estratégicas que deverão ser resolvidas na administração de um negócio internacional?
- Quais são as opções disponíveis para o envolvimento com negócios internacionais?
- Como deveria ser avaliada a decisão de ingressar em um mercado internacional?

Embora tanto os empreendedores internacionais quanto os domésticos estejam interessados em vendas, lucros e custos, o que diferencia os primeiros dos segundos é a importância relativa dos fatores envolvidos em cada decisão. Existe muito mais complexidade nas decisões internacionais porque há um número maior de fatores incontrolláveis do que no nível doméstico. Há questões relacionadas à economia, à política, à cultura e à tecnologia que é preciso mapear estritamente.

Criar uma estratégia de negócios para vários países representa lidar com diferenças em muitos sentidos: níveis de desenvolvimento econômico; valor da moeda; regulamentações governamentais; sistemas bancários, econômicos, de *marketing* e de distribuição.

Para um empreendedor que vislumbre atuar em nível internacional, deve se preocupar com questões que vão desde a inicial excessiva centralização das decisões pelo acesso a um número limitado de indivíduos com experiência internacional, até que a multiplicidade de ambientes e contatos torne-se muito complexa para ser manejada a partir da sede. De acordo com o crescimento dos negócios e das relações internacionais, nova composição deve ser pensada. Todas essas questões exigem planejamento, comunicação e controle efetivo das operações, assunto que também trataremos a partir da próxima aula, quando abordarmos o Plano de Negócios propriamente dito.

Atividade Final

Veja a seguinte situação:



Tenho uma amiga, formada em Serviço Social, que durante muitos anos trabalhou em Ong, participando intensamente na elaboração e implantação de projetos sociais. Porém, o mercado tem se fechado para ela já que a idade avançou e ela não teve a oportunidade de fazer outros cursos de formação e de especialização.

Viajou por muitos países e fez muitas amizades. Aprendeu inúmeros pratos culinários. Para não se render, frequentemente ela envia aos amigos mensagens de lugares e situações interessantes, via *Youtube* e/ou outros canais. Ocorre que a qualidade e importância de suas mensagens têm sido tão expressivas, que vários dos amigos passaram a empregá-las em suas atividades, seja de treinamento, entretenimento ou durante as aulas de graduação e pós-graduação.

Considerando os dados sugeridos, elabore as questões sugeridas, poste no Fórum e discuta com os colegas e o tutor.

- a) Empregando parte dos passos para a construção de um possível negócio, quais os dados você reuniria para lidar com o primeiro momento de preparação?
- b) Quais ideias criativas poderiam ser sugeridas como negócio a essa pessoa?
- c) Como poderia desenvolver a ideia? Como avaliar se é uma boa oportunidade de negócio?

Resposta Comentada

Para exercitar a metodologia proposta por Goswami, o primeiro passo é buscar listar e conjecturar sobre as situações que hipoteticamente cercam o momento vivido por essa pessoa: competências, uso do tempo livre, gostos, práticas aprendidas, história de vida etc. Sabemos que sua formação vem do Serviço Social, o que remete a um perfil de pessoa interessada em se colocar a serviço de outras. A experiência em Ong sugere que estejamos diante de alguém com espírito de iniciativa, independência, força e determinação em superar dificuldades. Outras qualidades podem ser deduzidas a partir do quadro apresentado. Experimente.

Acrescente mais alguns elementos para reuni-los e trabalhe, a partir deles, compondo um quadro que sugira, por sua dinâmica, alternativas de negócios possíveis a serem elaborados. Discuta prós e contras. Veja, não há certo ou errado, apenas possibilidades a serem exploradas.

A seguir, confronte as propostas com os aspectos trazidos no tópico 3, Como Avaliar uma Oportunidade, testando sua plausibilidade.

RESUMO

Para abordar o tema sobre a criação e o reconhecimento de uma oportunidade de negócios, lançamos mão da ajuda de um dos maiores teóricos da física quântica, Amit Goswami. Com ele, buscamos compreender as armadilhas que cerceiam a produção de ideias criativas e avançamos na perspectiva de exercitar os quatro momentos que ensejam a produção de boas ideias. Acreditamos que essa metodologia ajude em muito a cada um de nós no processo de tomar decisões, sejam pessoais ou profissionais.

Percorrido o caminho proposto, num segundo momento, procuramos refletir sobre quais aspectos devem ser considerados na avaliação de uma ideia do ponto de vista do mercado atendido, do retorno sobre o investimento proporcionado, das vantagens do negócio, da equipe que acompanhará o processo e, particularmente, sobre o comprometimento do empreendedor em relação à ideia proposta.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula inaugura a parte processual da disciplina Empreendedorismo e Oficina de Negócios, a qual foi denominada, na ementa, como Módulo III. É quando iniciaremos a discutir a montagem do Plano de Negócios, sua estrutura e o Plano de *Marketing*. Praticamente os conteúdos que serão trazidos deverão ter sido vistos por você em disciplinas anteriores. Tais conteúdos estão agora reunidos no sentido, não mais da conceituação e teorização, mas da aplicação. Esperamos que você venha conosco e tenha proveito.