



KLS

# Empreendedorismo e Inovação



# Empreendedorismo e Inovação

---

Eder Gonçalves de Almeida  
Tayra Carolina Nascimento Aleixo

© 2020 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidência**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidência de Produto, Gestão  
e Expansão**

Julia Gonçalves

**Vice-Presidência Acadêmica**

Marcos Lemos

**Diretoria de Produção e  
Responsabilidade Social**

Camilla Veiga

**Gerência Editorial**

Fernanda Miglioranza

**Editoração Gráfica e Eletrônica**

Renata Galdino

Luana Mercurio

**Supervisão da Disciplina**

Larissa Maria Palacio dos Santos

**Revisão Técnica**

Larissa Maria Palacio dos Santos

**Imagens**

Adaptadas de Shutterstock.

Todos os esforços foram empregados para localizar os detentores dos direitos autorais das imagens reproduzidas neste livro; qualquer eventual omissão será corrigida em futuras edições.

**Conteúdo em websites**

Os endereços de websites listados neste livro podem ser alterados ou desativados a qualquer momento pelos seus mantenedores. Sendo assim, a Editora não se responsabiliza pelo conteúdo de terceiros.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Almeida, Eder Gonçalves de

A447e Empreendedorismo e inovação / Eder Gonçalves de  
Almeida, Tayra Carolina Nascimento Aleixo. – Londrina:  
Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020.  
232 p.

ISBN 978-85-522-1685-8

1. Análise Ambiental e de Mercado. 2. Ferramentas de  
Marketing. 3. Digital. I. Aleixo, Tayra Carolina Nascimento.  
II. Título.

CDD 658

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2020

**Editora e Distribuidora Educacional S.A.**

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 — Londrina — PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

---

## Unidade 1

### Panorama do empreendedorismo e oportunidade empreendedora ..... 7

#### Seção 1

Empreendedorismo: conceitos e contexto  
no Brasil e no mundo..... 8

#### Seção 2

O panorama do empreendedorismo  
e suas aplicações no século XXI.....22

#### Seção 3

Reconhecendo e desenvolvendo  
oportunidades empreendedoras .....36

#### Seção 4

Análise de mercado: em busca da geração  
de vantagem competitiva.....50

## Unidade 2

### Perspectiva *lean*, plano de negócios e metodologias de gestão .....67

#### Seção 1

Perspectiva *lean* no empreendedorismo .....69

#### Seção 2

Plano de negócios: planejamento  
e financiamento.....80

#### Seção 3

Metodologias de gestão e pontos de apoio.....93

#### Seção 4

Empreendedorismo e inovação: desafios  
e alguns possíveis caminhos..... 107

## Unidade 3

### Fundamentos e aspectos iniciais da inovação e processos de inovação..... 119

#### Seção 1

Inovação e seus impactos no ambiente de negócios  
contemporâneo ..... 121

#### Seção 2

Gestão da inovação: benefícios e evolução organizacional..... 135

#### Seção 3

Da invenção à inovação: criando novos produtos  
e serviços..... 150

#### Seção 4

Inovação na prática e a gestão do conhecimento ..... 167

<b>Unidade 4</b>	
Tópicos avançados em inovação e estratégia .....	<b>187</b>
<b>Seção 1</b>	
Inovação se faz por meio de pessoas.....	<b>188</b>
<b>Seção 2</b>	
Ecossistema de inovação.....	<b>198</b>
<b>Seção 3</b>	
Aspectos legais, fiscais e tributários de incentivo à inovação ..	<b>207</b>
<b>Seção 4</b>	
Sistema de fomento ao empreendedorismo.....	<b>218</b>

# Palavras do autor

---

Prezado aluno, seja muito bem-vindo aos estudos sobre Empreendedorismo e Inovação. É um imenso prazer iniciar essa jornada rumo ao conhecimento e aprendizagem desses assuntos que são tão importantes para o desenvolvimento econômico e humano não só do Brasil, mas do mundo inteiro. Tais temas são foco de diretrizes estratégicas e políticas norteadoras de governos, órgãos internacionais como a ONU e Banco Mundial, entidades e organismos não governamentais e, principalmente, da iniciativa privada.

Sem dúvida, fatores como a evolução tecnológica e a internet, os meios de comunicação e as inovações em serviços que estamos vivenciando no século XXI, têm destruído as barreiras que dificultavam as negociações comerciais e mudado radicalmente as formas de se empreender. Portanto, é imperativo ao indivíduo moderno, que queira estar antenado com as exigências do mundo atual, compreender como o empreendedorismo e a inovação impactam a sua vida e a sociedade como um todo.

Desse modo, o estudo do Empreendedorismo passará por dois prismas fundamentais: 1) Panorama do Empreendedorismo e Oportunidade Empreendedora; e 2) Perspectiva *lean*, plano de negócios e metodologias de gestão. Ressalta-se que o diferencial desses assuntos é a forte ênfase dada na inovação de tais práticas, buscando oferecer uma nova compreensão e aplicação completamente atualizada para esses contextos.

Já no que tange ao conteúdo de Inovação, vamos trabalhar em dois módulos buscando tornar acessíveis os conteúdos e aplicações que, muitas vezes, equivocadamente, parecem ser tão distantes do universo do aluno. Assim, primeiro trabalharemos os fundamentos e aspectos iniciais dos processos de inovação. Em seguida, serão estudados os tópicos avançados em inovação e estratégia, passando pela gestão de pessoas voltada para a inovação até o fomento ao empreendedorismo.

Sendo assim, o convite está feito: vamos caminhar em prol de se tornar um profissional mais competente e conhecedor do mercado!





# Unidade 1

---

Eder Gonçalves de Almeida

## Panorama do empreendedorismo e oportunidade empreendedora

### Convite ao estudo

Olá, aluno! Sabe aquele seu amigo que possui uma loja? Ele diz que sua profissão é ser empresário, o que é mesmo do que ser um empreendedor, correto? Mas você sabe o que é “ser empreendedor”? Sabe como se define o termo empreendedorismo? Um pouco além, questiono se você é capaz de identificar quais as características que são comuns aos seus conhecidos que são empreendedores?

O estudo sobre o empreendedorismo e inovação é de grande importância na formação dos profissionais modernos e que anseiam estar sempre atualizados no que tange às novas práticas e tendência que estão surgindo no mercado. Para iniciar trabalharemos o tema Panorama do Empreendedorismo e Oportunidade Empreendedora, apresentando os pressupostos básicos que fundamentam o ensino do empreendedorismo e sua relevância no cotidiano.

Entre as principais competências que se almeja com o conteúdo aqui exposto estão o conhecimento dos fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo, vislumbrando a ampliação e melhor entendimento sobre a gestão de negócios, aspectos imprescindíveis tanto aos profissionais, quanto aos empreendedores atuais. Esperamos que ao final desta etapa você possa estar apto a compreender os principais conceitos, importância e objetivos do empreendedorismo, bem como fazer análises de mercado e definir adequadamente o seu público-alvo.

Nesse sentido, um elemento imprescindível para a formação e desenvolvimento do empreendedorismo é o aperfeiçoamento do perfil dos empreendedores, ou seja, um conjunto de características que potencializam as perspectivas de sucesso dos indivíduos que almejam empreender das mais variadas formas no mundo dos negócios.

Bons estudos!

# **Empreendedorismo: conceitos e contexto no Brasil e no mundo**

## **Diálogo aberto**

Prezado aluno, há muitas situações que levam as pessoas a se aventurarem e abrirem o seu negócio. Entre seus amigos e familiares há algum empreendedor? Você sabe qual foi a motivação que os levou a empreender? Você mesmo já deve ter visto vários tipos de motivações e explicações diferentes de pessoas que montaram a sua própria empresa. Mas poucas justificativas são tão comuns ou recorrentes como a perda do emprego ou a aposentadoria de indivíduos que ainda querem continuar ativos e trabalhando para aqueles que iniciam sua jornada no mundo do empreendedorismo. Dessa forma, veja a história de Toninho e seu filho Jorge.

Após mais de 35 anos de trabalho como padeiro, o Sr. Antônio, conhecido carinhosamente como Toninho, estava prestes a se aposentar. Já tinha apresentado os documentos junto ao INSS e já estava cumprindo o aviso prévio na padaria que trabalhou nos últimos 20 anos, pois os donos do estabelecimento entendiam que era hora de ele aproveitar mais a vida. Entendiam que estavam premiando um grande colaborador.

Ele estava muito feliz com esse fato, afinal, era uma vida toda trabalhando com o ofício que amava e que tinha aprendido em sua mocidade. Com esse trabalho, tinha sustentado e criado toda a sua família. Praticamente todos os seus amigos e seu círculo social era composto de companheiros de trabalho antigos, atuais empregadores e até mesmo clientes de longa data.

Todavia, nem tudo eram flores para Toninho. Ele estava muito incomodado com o fato de se sentir inútil com apenas 57 anos de vida. Sabia que se recolocar no mercado de trabalho com a sua idade e com a crise que assolava o país seria muito complicado, principalmente com o salário e as condições de trabalho que hoje dispunha. Por mais que desejasse esse momento, sentia-se útil e produtivo, podendo contribuir ainda com a sua força de trabalho.

Já o seu filho caçula Jorge vivia situação não muito diferente em relação à decepção e chateação. Com 24 anos, estava no último ano da faculdade de Administração, já tinha passado por alguns estágios e, atualmente, encontrava-se desempregado há quase um ano, após cortes na empresa em que trabalhava terem lhe atingido. Estava muito frustrado, pois entendia que já

era para estar em um patamar mais sólido profissionalmente, mas sabia que por conta da crise econômica o cenário não era muito promissor para ele.

Porém, naquela noite a situação começou a mudar. Jorge voltou extremamente empolgado da aula na faculdade e começou a bombardear o seu pai com uma série de informações sobre eles terem o seu próprio negócio. Toninho, mal conseguindo compreender do que se tratava, pediu para seu filho se acalmar um pouco e que lhe explicar com mais calma a sua ideia.

Dessa forma e um pouco mais tranquilo, Jorge tirou um caderno da bolsa e começou a mostrar algumas anotações e explicações ao seu pai. Basicamente ele disse que tinha acabado de ter uma aula de empreendedorismo muito inspiradora e que estava convencido que tinha encontrado uma solução perfeita para a situação de ambos: abrir o seu próprio negócio. Juntos, ambos poderiam abrir a sua própria padaria! Ele continua, explicando que a solução era perfeita: ambos tinham recursos financeiros disponíveis, seu pai tinha grande conhecimento da área, ele tinha conhecimento em gestão financeira e estava aprendendo muitas coisas na faculdade que ajudaria. Enfim, foi difícil para Toninho conter a empolgação do seu filho.

Inicialmente, ele gostou muito da ideia, mas explicou ao filho que nunca havia pensado em ser dono do seu próprio negócio, que os recursos guardados eram a segurança para uma aposentadoria relativamente tranquila, que ele não nasceu com o dom para ser um empreendedor. Em síntese, explicou que estava com muito medo e que tudo aquilo que seu filho estava falando era completamente novo para ele e que precisava saber um pouco mais sobre o assunto, mas que tinha duas questões que precisavam ser respondidas:

1. Ele achava que as pessoas nasciam com um dom para ter seu negócio e empreender. Por isso, queria saber quais as características gerais ou básicas de um bom empreendedor.
2. Moradores da grande BH, em Minas Gerais, Toninho queria saber se havia algum ou órgão que eles poderiam obter mais informações e ter orientações sobre como abrir o pequeno negócio.

Jorge explicou que não sabia responder a ele e entendeu de imediato o temor do seu pai. Em hipótese alguma a sua intenção era colocar o seu pai em uma situação difícil ou, ainda, expor as reservas financeiras de ambos a grande risco. Prometeu que iria atrás das informações no dia seguinte e que em breve voltariam a conversar sobre o assunto.

Agora é com você, prezado aluno! É possível ajudar o Jorge a tirar as dúvidas do seu pai, para que então Toninho possa tomar uma decisão mais correta e respaldada?

Você aprenderá aqui todas as informações pertinentes e necessárias para que possamos auxiliar Jorge a responder as dúvidas do seu pai. Vamos iniciar essa jornada de estudos e aquisição de conhecimento sobre empreendedorismo?

Bons estudos!

## **Não pode faltar**

Não restam dúvidas que o mundo tem passado por uma verdadeira revolução neste século, em que basicamente todas as relações, processos e situações cotidianas das nossas vidas têm sido extremamente impactados pela evolução natural do homem, bem como pelos frutos do desenvolvimento tecnológico. Essas situações provocam profundas mudanças nos hábitos e modo de vida das pessoas, das empresas, dos governos e da sociedade como um todo.

Entre essas profundas transformações, um personagem que ganha grande importância na sociedade e no contexto econômico mundial é o empreendedor. Afinal, como o aluno poderá perceber, o empreendedorismo é uma importante mola propulsora para a economia mundial, para as famílias e pessoas em geral, para as relações sociais e de trabalho, para a política de cada em país, entre outros aspectos. Mas, afinal, o que é empreendedorismo?

Se você procurar definições para o vocábulo, será comum encontrar: atributo de quem é empreendedor; qualidade de quem tem seu próprio negócio; característica de quem toma iniciativa ou usa novos métodos, etc. Outros autores ainda discorrem sobre a palavra, definindo-a como a realização de coisas difíceis de ser feitas, fora do comum, feitos, entre tantas outras possíveis.

Antes de conceituarmos empreendedorismo é fundamental que possamos compreender a evolução tanto do termo em si, quanto do papel do empreendedor ao longo da história. Apesar de alguns autores abordarem algumas figuras bíblicas como os primeiros empreendedores históricos, Dornelas (2018) atribui o primeiro uso do termo empreendedor na condição de este ser aquele que assume riscos e começa algo novo, a exemplo de Marco Polo e sua tentativa de conseguir estabelecer uma nova rota comercial para o Oriente. Na idade média, empreendedor era a pessoa designada a executar os grandes projetos e construções da época.

Todavia, foi a partir do século XVIII, com a expansão dos meios de produção – fruto da revolução industrial –, que o termo empreendedor passou a ser utilizado mais próximo ao sentido atual: aquele que assume

riscos em prol de objetivos e desafios maiores. Desse modo, foi o economista austríaco Joseph A. Schumpeter, em meados de 1940, que escreveu em seu livro dando ênfase à importância do empreendedor para o ambiente econômico, explicando que esse era o indivíduo que introduzia inovações no mercado com o propósito de obter lucro. Para o autor, o empreendedor destruiu os aspectos básicos de produtos e serviços vigentes, inserindo e explorando novos produtos e serviços, criando inclusive, novas formas de organização. Esse processo de destruir atributos e processos ultrapassados, originando novos produtos e serviços, foi definido como destruição criativa, ou também, inovação disruptiva (DORNELAS, 2018).

### Exemplificando

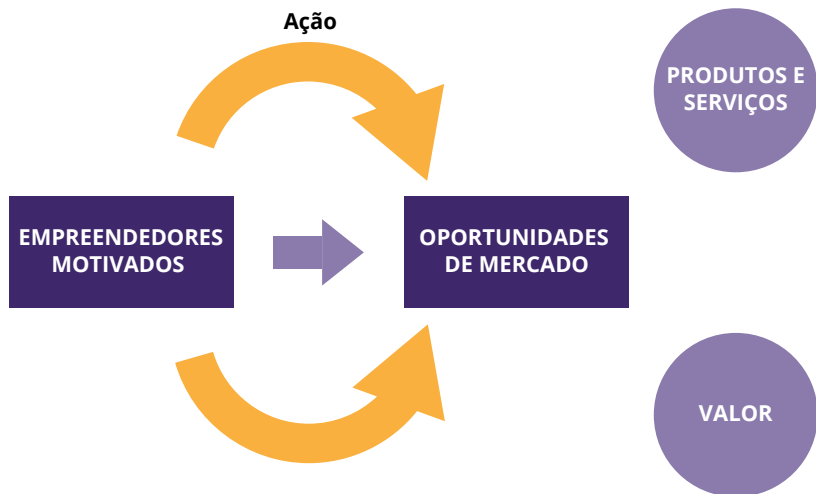
O conceito de destruição criativa – ou de inovação disruptiva – pode parecer distante ou paradoxal. Todavia, ele é bem simples e comumente visto no mercado ou no cotidiano de qualquer pessoa. Pense: você já alugou um filme em uma locadora? Em caso positivo, quando foi a última vez que fez isso? E quando foi que comprou um CD da sua banda favorita? Tem revelado com frequência os filmes das suas fotos tirados com sua máquina fotográfica? Está andando de táxi com frequência? Essas perguntas, provavelmente, vão ser respondidas com um não. É possível, inclusive, que talvez nunca tenha feito nada do que foi exemplificado. Isso se deve à revolução que esses produtos e serviços sofreram, mudando radicalmente ou praticamente extinguindo o formato anterior existente, de tal forma que as pessoas nem se lembram de como certas coisas eram feitas antes da maneira atual. Hoje você assiste aos seus filmes e séries por meio dos serviços de *streaming* na Netflix. Suas músicas prediletas são ouvidas no serviço de Spotify. Suas fotos dificilmente são reveladas, pois você as tira em seu celular e as compartilha em suas redes sociais. Provavelmente, você tem usado mais Uber do que táxi para fazer seus deslocamentos em sua cidade.

É nessa perspectiva de constante mutação que Longenecker *et al.* (2018) vai introduzir outros dois elementos de suma importância ao conceito de empreendedor: o reconhecimento de oportunidades no mercado e a proposta de entrega valor. Em síntese, é fundamental que o aluno saiba que há profunda relação entre os anseios de venda do empreendedor, inovação e os desejos e necessidades dos consumidores. Afinal, os empreendedores estão em constante busca de oportunidades empreendedoras economicamente atrativas, no intuito de criar um valor maior para os clientes e para os próprios empreendedores.

Portanto, é interessante constatar que o empreendedor sempre estará à frente de uma série de recursos, sejam eles financeiros, produtivos, humanos e de ideias, entre outros, alavancando-os em prol de construir novos negócios e impulsionando a economia. Com isso, focando na proposta básica empreendedora que é criar novos negócios por meio do aproveitamento de oportunidades preciosas no mercado, Dornelas (2018) define o empreendedorismo como a junção de pessoas e processos que conjuntamente transformam ideias em oportunidades.

Conceituar o empreendedorismo não é uma tarefa assim tão simples, havendo inúmeras abordagens, perspectivas, definições e conceitos. Contudo, podemos adotar a definição de empreendedorismo como sendo a ação dinâmica de indivíduos motivados em atender oportunidades de mercado, transformando os recursos disponíveis em produtos e serviços em prol do sucesso do seu negócio por meio da entrega de valor superior aos clientes.

Figura 1.1 | Empreendedorismo



Fonte: elaborada pelo autor.

Agora que você aprendeu sobre os conceitos fundamentais em relação ao empreendedorismo, é de grande importância que compreenda sobre o contexto empreendedor no Brasil e no mundo. Boa parte dos autores que tratam desse tema chamam o momento atual de “era do empreendedorismo”, uma vez que ele tem sido fomentado no mundo todo, tanto por iniciativas governamentais, não governamentais e até mesmo por empresas privadas. Outros fatores que são fundamentais para a evolução mundial do

empreendedorismo são: a redução de barreiras comerciais entre os países, a evolução tecnológica e a globalização como um todo. Esses aspectos foram preponderantes para o encurtamento das distâncias, trocas culturais, mudanças de padrões de trabalho, entre outros, o que proporciona a evolução natural do empreendedorismo em nível mundial. Vamos compreender melhor esse contexto mundial?

### **Assimile**

Empreendedorismo é a ação dinâmica de indivíduos motivados em atender oportunidades de mercado, transformando os recursos disponíveis em produtos e serviços em prol do sucesso do seu negócio, por meio da entrega de valor superior aos clientes.

É impossível pensar em empreendedorismo sem analisar as práticas e a proposta empreendedora americana. As pesquisas mostram que os EUA é o país que desenvolve o maior número de iniciativas empreendedoras envolvendo. Segundo Longenecker *et al.* (2018), aproximadamente 12 milhões de pessoas estão procurando empreender de alguma forma. Além disso, as bases conceituais e noções instrutórias sobre o empreendedorismo são desenvolvidas e aplicadas no currículo escolar das crianças americanas, o que fomenta consideravelmente as perspectivas dos adultos estadunidenses, uma vez, que se estima que a metade de todos os adultos americanos trabalharão com seus próprios negócios em algum momento de suas vidas. Veja a seguir mais informações sobre o panorama empreendedor americano:

- As pequenas empresas representam 99,7% de todas as empresas; além disso, são 97% dos exportadores;
- Há 27,8 milhões de pequenas empresas nos EUA com menos de 500 funcionários;
- 55 milhões de pessoas trabalham em pequenas empresas – 49% de todos os funcionários e 42% de todos os salários pagos nos EUA;
- As pequenas empresas contratam 43% de todos os colaboradores de alta tecnologia [...]. (LONGENECKER *et al.*, 2018, p. 3)

Todavia, o avanço e desenvolvimento empreendedor vão muito além do que ocorre nos EUA. Eles têm sido objetivo de ações das Organizações das Nações Unidas – ONU, no intuito de reduzir a pobreza e a desigualdade social, além de promover a sustentabilidade. Além disso, o empreendedorismo é tema de debates e estudos recorrentes do Fórum Econômico

Mundial, que patrocina a conferência anual de Davos na Suíça. Mas um dos estudos de maior renome e relevância sobre o empreendedorismo mundial é conduzido conjuntamente pela Babson College, nos EUA e pela London Business School, na Inglaterra. Conhecido por Relatório GEM – Global Entrepreneurship Monitor, ou seja, em uma tradução literal, Monitor Global de Empreendedorismo.

Esse estudo, segundo Dornelas (2018), tem por objetivo principal mediar a atividade empreendedora dos países e observar se ela está correlacionada com o crescimento econômico deles. O número de países que fornecem informações para o GEM tem crescido ano após ano, e já são 20 anos de estudos com informações de mais de 112 países, ganhando o apoio da própria ONU para desenvolvimento de ações empreendedoras específicas em algumas partes do mundo.

Os dados do último estudo do GEM são de 2008 e apresentam as taxas totais de atividade empreendedora (TEA) em estágio inicial entre adultos (18 a 64 anos) em 48 economias, em quatro regiões geográficas do mundo. Eles mostram a importância de ações específicas da ONU e de alguns países no fomento do empreendedorismo, principalmente em países da África, América Latina e Caribe, onde há maiores índices de desigualdade social na população e ações para avanço e desenvolvimento econômico.-

Agora que você compreendeu o panorama geral das ações mundiais relacionadas ao empreendedorismo, vamos nos ater às características, aspectos gerais e ações no Brasil. A taxa total de atividade empreendedora – TEA no Brasil era de aproximadamente 18%. Isso significa que a cada 100 brasileiros adultos, 18 deles estavam realizando alguma atividade empreendedora, seja na criação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento do próprio negócio. Ainda segundo dados do GEM (2018), quanto ao gênero, há uma predominância – ainda que sutil – de empreendedores masculinos; e que aproximadamente 60% dos empreendedores brasileiros tem idade entre 18 e 44 anos. Por fim, deve-se ressaltar que esse número caiu bastante por conta da crise enfrentada pelo país nos últimos anos, quando inúmeros micro e pequenos negócios tiveram suas atividades encerradas.

## Refleta

Vamos refletir um pouco sobre quais as ações que podem ser consideradas como empreendedoras: qualquer tipo de venda ou prática comercial realizada por um indivíduo pode ser considerada como uma ação empreendedora? Veja o artigo *O Empreendedor na Era do Trabalho Precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral* e analise essa importante e atual questão do empreendedorismo brasileiro.



OLIVEIRA, E. N. P.; MOITA, D. S.; AQUINO, C. A. B. O Empreendedor na Era do Trabalho Precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral. **Psicologia Política**, v. 13, n. 36, maio/ago. 2016, p. 207-226.

Em síntese, as ações empreendedoras no Brasil ganharam força a partir de 1990, com a criação do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Antes desse período, o movimento empreendedor no Brasil era praticamente inexistente ou nulo, pois os conturbados ambientes políticos e econômicos brasileiros não contribuíam em absolutamente nada para o fomento do empreendedorismo no país. Todavia, com a criação do Sebrae, a abertura do comércio internacional, a implantação do Plano Real e a criação do SIMPLES Nacional – que era um sistema de tributação simplificado – essa realidade mudou completamente.

Para Dornelas (2018), o Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, pois oferece todo tipo de suporte e consultoria, entre outras ações, para promover a profissionalização dos novos empreendedores, além de resolver problemas pontuais no andamento dos micro e pequenos negócios, que não em poucos os casos, segundo dados do órgão, levam muitas empresas ao óbito antes de completarem seu segundo ano de vida.

Por isso, é preciso que você não se engane: há muito trabalho ainda a ser feito! É fundamental compreender o empreendedorismo no Brasil de modo macro, melhorar o ambiente de negócios e desburocratizar as obrigações governamentais e sistema de tributação brasileiro. Além disso, profissionalizar de modo constante os nossos empreendedores e todos aqueles que direta ou indiretamente envolvidos com o tema é algo que deve nortear as nossas condutas. Veja, a seguir, a crítica do Souza Neto (2017, p.168-169):

[...] Agora, falar de empreendedorismo no Brasil, por exemplo, para muitos, basta pegar os resultados do GEM e daí, se o resultado foi “bom”, como no de 2000: “o empreendedorismo no Brasil vai muito bem obrigado. Somos os campeões mundiais!”. Quando o resultado foi “ruim”, como no último: “o empreendedorismo no Brasil vai mal. O problema é cultural. [...] Falam de inovação como se isso fosse o máximo, mas não especulam, e não recebem as novas massas de fatos não analisados de braços abertos – especialmente fatos estatísticos – e, sendo assim, não praticam a “destruição criativa” em si mesmos, e se

“esquecem” também de Schumpeter: não ousam e não inovam no pensar.

## **Perfil empreendedor: atitudes e habilidades empreendedoras**

O empreendedor tem algumas características de perfil comportamental em comum, contudo, embora há muito tempo se tenha acreditado que tais características eram traços natos dos indivíduos, hoje sabemos que o empreendedorismo pode ser ensinado e desenvolvido.

Logo, é possível desenvolver, aprender, trabalhar e melhorar atitudes, habilidades e comportamentos que levem ao desenvolvimento de suas competências empreendedoras. Sem entrar no mérito dos aspectos e características específicas da origem de cada indivíduo, os estudos e ensinamentos do empreendedorismo têm alcançado as pessoas cada vez mais cedo, fazendo parte inclusive de programas de ensino pré-escolares. Por mais que obviamente, existem pessoas com mais predisposição e características para atuar em determinadas áreas, sempre é possível desenvolver ou aprimorar habilidades, conhecimento e atitudes em prol da formação de competências. Com o empreendedorismo não é diferente.

Chiavenato (2012) explica que o empreendedor, mesmo em situações não muito claras ou óbvias, usa sua sensibilidade, intuição e experiência no mundo dos negócios para avaliar e aproveitar oportunidades que surgem e, com isso, faz as coisas acontecerem. A tais características o autor acentua informando que é fundamental que o empreendedor tenha energia, criatividade, imaginação, perseverança, traços de liderança, aptidão para trabalhar com equipes, e não apenas com indivíduos. Dessa forma, combinando esses elementos adequadamente, chega-se a um perfil empreendedor, que o habilita a transformar uma ideia simples em algo que produza resultados concretos e bem-sucedidos no mercado. Esse rol de atributos o autor denomina como características do espírito empreendedor.

Por fim, Dornelas (2018) reitera que se trata de um mito o fato de que empreendedores são natos e nascem para o sucesso. Para o autor, a realidade é que seus conhecimentos, habilidades e atitudes vão se desenvolvendo e se aprimorando com o passar dos anos, as experiências pelas quais ele passa, busca por conhecimento, rede de network, entre outros, conforme o passar dos anos.

Dessa forma, listamos a seguir uma série de atributos pessoais e características que levam os empreendedores ao sucesso no século XXI:

- Autoconhecimento aliado à boa inteligência emocional.
- Proatividade e criatividade para explorar as oportunidades.
- Flexibilidade, agilidade e dinamismo na tomada de decisão.
- Alta capacidade de formação, liderança e comunicação junto à equipe.
- Grande conhecimento e paixão pelo negócio.
- Organização, racionalidade e independência, o que faz a diferença em momentos adversos.

Caro aluno, você deve ter compreendido que o empreendedorismo é algo fundamental em nosso modelo de sociedade atual, não somente por sua clara importância econômica, como também por sua relevância social, na perspectiva de ser usada como ferramenta que oportuniza condições para redução da desigualdade social.

Até a próxima!

### **Sem medo de errar**

Caro aluno, agora que estudou sobre o empreendedorismo, seus conceitos e contexto no Brasil e no mundo, vamos voltar à situação problema envolvendo a ideia de Jorge e as dúvidas do seu pai, Toninho? Antes de qualquer coisa, que tal relembarmos em linhas gerais o caso?

O Sr. Antônio era um grande padeiro e trabalhou a vida toda nesse ofício. Estava muito orgulhoso, pois havia conseguido criar dignamente sua família, feito suas economias e, depois de mais de 35 anos de trabalho duro, estava se desligando da padaria em que trabalhava, pois era o momento de se aposentar. Todavia, seu Toninho, como era carinhosamente conhecido, não estava totalmente conformado com a aposentadoria, pois entendia que ainda podia trabalhar – mas os seus patrões não pensavam assim.

Já o Jorge, seu filho, era um estudante universitário que, atualmente, estava desempregado. Com a forte crise econômica, estava tendo grandes dificuldades para conseguir um novo emprego. Porém, em uma determinada aula de empreendedorismo na sua faculdade de Administração, ele vislumbrou uma hipótese que atenderia aos seus anseios e os dos seus pais: ambos poderiam abrir o seu próprio negócio, uma padaria.

Juntando a experiência do seu pai com o seu conhecimento acadêmico, poderiam tocar o próprio negócio, tornando-se empreendedores. Apesar de Toninho ter achado a ideia interessante, ele ficou bastante assustado, em um primeiro momento, e falou para o filho que, para tomar uma decisão, era fundamental ter mais informações sobre o empreendedorismo e ter suas dúvidas esclarecidas. Jorge ficou responsável por conseguir as respostas e esclarecimentos. Vamos ajudá-lo em sua tarefa?

Primeiramente, seu Toninho achava que as pessoas nasciam com um dom para ter seu negócio e empreender. Essa opinião na verdade é um dos maiores mitos em torno do empreendedorismo. Como em qualquer outra área de conhecimento humano, independentemente da maior ou menor dotação de um indivíduo em relação a ela, as habilidades, atitudes e os conhecimentos sobre empreendedorismo podem ser aprendidos e desenvolvidos pelos indivíduos e, quando somadas, formam a competência empreendedora.

Procurando sanar completamente as dúvidas do seu pai, Jorge lhe mostrou as principais características de um bom empreendedor:

- Autoconhecimento aliado à boa inteligência emocional.
- Proatividade e criatividade para explorar as oportunidades.
- Flexibilidade, agilidade e dinamismo na tomada de decisão.
- Alta capacidade de formação, liderança e comunicação junto à equipe.
- Grande conhecimento e paixão pelo negócio.
- Organização, racionalidade e independência, o que faz a diferença em momentos adversos.

Já em relação à dúvida de seu Toninho, se havia algum ou órgão que eles poderiam obter mais informações e ter orientações sobre como abrir o pequeno negócio, Jorge lhe explicou que o Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, pois oferece todo tipo de suporte, consultoria e treinamento, entre outras medidas, para promover a profissionalização dos pequenos e novos empreendedores e, ainda, resolver pequenos problemas pontuais no andamento dos micro e pequenos negócios brasileiros que, não em poucos os casos, segundo dados do órgão, levam muitas empresas a óbito antes de completarem seu segundo ano de vida.

## Faça valer a pena

**1.** No final do século XX era muito comum as pessoas e empresas realizarem suas pesquisas de fornecedores ou prestadoras de serviços utilizando os chamados guias telefônicos, também conhecidos como páginas amarelas, por causa da cor do papel em que o livro era impresso. Tratava-se de um enorme catálogo amarelo, relativamente pesado, no qual os mais variados tipos de empresas faziam seus anúncios, expondo seus produtos e serviços. Atualmente, com os serviços de busca disponíveis na internet, praticamente esse tipo de divulgação realizado pelas empresas acabou, afinal, quando alguém quer procurar um tipo de serviço ou fornecedor qualquer, rapidamente ela busca na internet e escolhe dentre uma série de fornecedores e possibilidades que surgem imediatamente na tela do seu celular ou computador.

O trecho apresentado mostra como a tecnologia impactou os hábitos de compra das pessoas e empresas, fazendo com que antigas formas de compra, serviços e até mesmo grandes nichos de mercados sumissem por completo ou se tornassem irrelevantes.

Segundo Schumpeter, esse processo pode ser chamado de:

- a. Desenvolvimento tecnológico.
- b. Inovação cultural.
- c. Destruição criativa.
- d. Evolução de mercado.
- e. Criação de serviços.

**2.** Se antes o empreendedorismo era visto como uma espécie de dom ou talento natural que os indivíduos possuíam, atualmente essa visão mudou radicalmente. Os teóricos mostram que o perfil empreendedor, composto por uma série de atributos, características, habilidades e atitudes de cada pessoa, pode ir se desenvolvendo e se aprimorando com o passar dos anos, pelas experiências pelas quais ele passa, treinamento, busca de aprendizado e conhecimento, entre outros.

Dessa forma, leia as afirmativas a seguir e analise as características e atributos que levam os empreendedores ao sucesso no século XXI:

- I. Desenvolvem autoconhecimento e boa inteligência emocional.
- II. Dominam todas as atividades organizacionais e são individualistas.
- III. Possuem grande conhecimento e paixão pelo negócio.

IV. São flexíveis, ágeis e bastante dinâmicos na tomada de decisão.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. II, III e IV apenas.
- d. I, III e IV, apenas.
- e. I, II, III e IV.

**3.** O empreendedorismo é a ação dinâmica de indivíduos motivados em atender oportunidades do mercado, transformando os recursos disponíveis em produtos e serviços em prol do sucesso do seu negócio, por meio da entrega de valor superior aos clientes. Sendo assim, o empreendedor sempre estará à frente de uma série de recursos, sejam eles financeiros, produtivos, humanos e de ideias, entre outros, alavancando-os em prol de construir novos negócios, transformando a sociedade que se conhece.

Dessa forma, avalie as afirmativas a seguir sobre o panorama do empreendedorismo no Brasil e no mundo.

- I. O empreendedorismo tem sido muito utilizado por governos, ONG, organizações internacionais e até mesmo por empresas para fomentar a economia, estimular a distribuição de renda e diminuir a desigualdade social.
- II. Nos EUA, o empreendedorismo é amplamente disseminado, pois além das pequenas empresas representarem o maior percentual absoluto do total de empresas, ele faz parte do currículo escolar infantil nas escolas americanas.
- III. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, pois oferece todo tipo de suporte, consultoria e treinamento, entre outras ações, para promover a profissionalização dos novos empreendedores.

Baseando-se no texto, é correto o que se afirma em:

- a. II e III apenas.
- b. I e III apenas
- c. I, apenas.
- d. II, apenas.
- e. I, II e III.

# O panorama do empreendedorismo e suas aplicações no século XXI

## Diálogo aberto

Prezado aluno, neste momento lhe convidamos a aprofundar um pouco mais os seus estudos sobre empreendedorismo no intuito de que possa compreender essa ferramenta em seu sentido mais amplo, ou seja, nas suas mais variadas formas.

Desse modo, você já ouviu falar ou pensou em criar um empreendimento social? Sabe a importância desse tipo de empreendedorismo para a sociedade em geral? Para compreender o assunto e responder a tais questionamentos, acompanhe a história da Marcela, uma jovem com ideias incríveis para melhorar a comunidade em que foi criada, mas com muitas dúvidas sobre o que fazer para transformar os seus sonhos em ações que possam mudar a realidade dos jovens locais. Vamos iniciar a nossa jornada com a Marcela?

Marcela sempre foi uma pessoa formidável! A jovem de 25 anos, filha de uma diarista e de um caminhoneiro, sempre foi muito estudiosa e bastante conhecida na comunidade em que foi criada: uma região pobre da capital paulista, com alto índice de criminalidade e pouquíssimas opções de lazer e educação para os jovens que almejavam um futuro melhor. Todos que conheciam Marcela a definiam como inteligente, sonhadora e idealista; ao mesmo tempo, era muito focada, obstinada e perseguia com muita garra os seus objetivos.

Marcela era muito conhecida, pois, entre outros comportamentos exemplares, estava sempre envolvida com ações que tinham por objetivo melhorar a vida das pessoas que estavam ao seu redor. Aliás, a jovem idealista é fruto de uma dessas escassas ações, possibilidades e chances que apareceram naquele lugar: teve sua capacidade e seus esforços reconhecidos, aproveitou os benefícios de uma bolsa de estudos integral que ganhou em uma renomada instituição educacional inglesa e se formou em Marketing.

Agora, formada e de volta ao Brasil, ela quer ajudar a fazer a diferença na vida dos jovens com os quais, até pouco tempo atrás, ela esteve; quer proporcionar a eles possibilidades de acesso a empregos, melhor qualificação profissional, melhor nível educacional, entre outras coisas. Todavia, não sabe como fazer. Deve abrir uma empresa ou negócio para essa finalidade? Que tipo de empreendimento seria o mais adequado? Esse empreendimento pode



ter lucro? Como sobreviver e ajudar seus pais trabalhando com filantropia? Enfim, muitas dúvidas!

Por isso, caro aluno, agora, precisamos do seu apoio para orientar a Marcela a desenvolver a sua ideia tirando as dúvidas principais que ela levantou. Para isso, você terá todas as informações e o suporte teórico ao conhecer e aprender os conceitos de processo empreendedor e suas etapas, as diferentes formas de empreender, os empreendedorismos social e corporativo, o empreendedorismo virtual e as melhores práticas de empreendedorismo no Brasil e no mundo para responder aos questionamentos da Marcela e ajudá-la a conseguir realizar um projeto tão importante para a nossa sociedade.

Bons estudos!

## **Não pode faltar**

O empreendedorismo tem se mostrado uma das principais ferramentas econômicas, sendo indispensável diante da conjectura e das perspectivas vislumbradas para o século XXI. Obviamente, isso se deve a uma série de motivos. Em primeiro lugar, ele tem sido considerado a mola propulsora para o fortalecimento da economia de diversos países, uma vez que pode ser traduzido por uma série de estímulos ao surgimento de pequenos negócios, que, atualmente, já representam uma parte significativa do PIB e fonte geradora de emprego em diversas nações.

Mas você já parou para pensar exatamente em que ponto se inicia o processo empreendedor? Em linhas gerais, um dos maiores equívocos proporcionados pelo senso comum é um indivíduo decidir empreender por acaso, coincidência ou alguma fatalidade qualquer.

Diversos estudos mostram que há uma série de fatores ou elementos que levam uma determinada pessoa a ter uma ideia e então decidir abrir o seu próprio negócio. A verdade é que muitos empreendedores não sabem definir exatamente o que os motivou a abrir a sua empresa. Isso se deve ao fato de que todos nós estamos continuamente expostos e sofremos a ação de diversos estímulos, de fatores ambientais externos, que nos levam às mais diferentes ideias e tomadas de decisões ainda que não sejamos capazes de compreender. E com os empreendedores não é diferente, caro aluno.

## **Refleta**

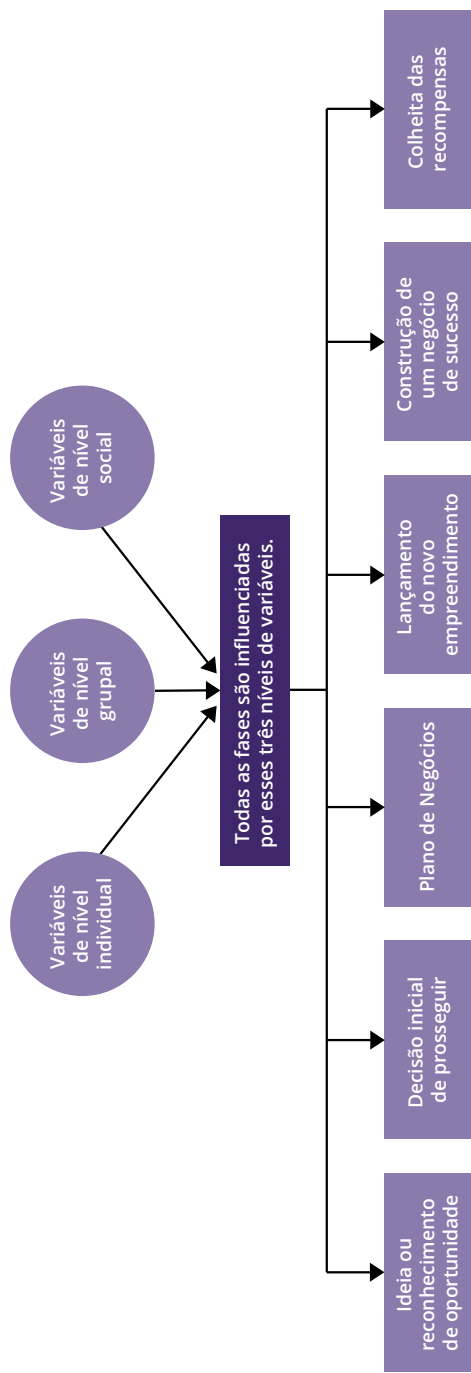
Apesar dos negócios surgirem de grandes ideias ou do reconhecimento de oportunidades no mercado, apenas esses aspectos são suficientes para que um novo empreendimento ou uma nova empresa tenha sucesso?

Segundo Dornelas (2018), a decisão de empreender acontece como consequência de fatores que variam, como interesses pessoais do indivíduo, elementos ambientais ou sociais que influenciam o empreendedor, oportunidades que ele observou no mercado, a sua atuação profissional ou, ainda, uma soma de dois ou mais desses elementos. Enfim, há infinitas variáveis impactantes, desde a infância vivida por esse futuro empreendedor até o seu cotidiano profissional atual. Essas infinitas percepções do ambiente geral podem ser o elemento motivador, o gatilho para o surgimento de uma ideia empreendedora voltada à melhoria ou à criação de um novo produto, serviço ou, até mesmo, de um novo negócio.

Logo, fica evidente que o processo empreendedor se inicia quando há um evento gerador ou catalizador que acelera algumas variáveis, como inovação, realização profissional, desafios de carreira, entre outros, que possibilitam o início de um novo negócio, mas somente o fato de aproveitar uma boa oportunidade de mercado ou, ainda, ter uma grande ideia não é, de forma alguma, o suficiente para que o negócio alcance os resultados ou objetivos pretendidos, segundo a forma e o tipo de empreendedorismo almejado.

Por isso, imediatamente após o surgimento da ideia ou identificação da oportunidade, o empreendedor deve, em uma determinada perspectiva de tempo, iniciar uma série de ações e decidir se dará ou não continuidade ao processo, passando para a fase de coleta de informações, de processamento e análises, de junção de recursos e desenvolvimento do plano de negócios — sendo esse último um elemento norteador para a gestão do empreendimento após o seu lançamento. Desse momento em diante, o empreendedor muda a sua condição, passando a ser o gestor estratégico do seu negócio, pois o seu foco no processo empreendedor será o sucesso do empreendimento, a fim de que, então, possa colher os frutos, as recompensas e os benefícios do emprego de seu talento, seus esforços, seus recursos e seu tempo. Veja a figura a seguir:

Figura 1.2 | Empreendedorismo como processo: algumas fases importantes



Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007, p.16).

É importante destacar que, por mais que a figura expresse uma perspectiva de sequenciamento de passos que devem ser realizados, não há a necessidade de que uma etapa se encerre para que outra se inicie. Logo após o surgimento da ideia ou reconhecimento da oportunidade, possivelmente, o jovem empresário inicia a busca por informações de modo concomitante ao seu planejamento. Assim, com o avanço do processo, o empreendedor vai realimentando o sistema de informações, verificando os rumos traçados inicialmente. Com isso, verificamos que o planejamento será uma espécie de bússola norteadora para os indivíduos que empreendem.

### **Assimile**

Processo empreendedor é um conjunto estruturado de medidas que devem ser tomadas de modo ordenado pelo empreendedor logo após o surgimento da ideia ou reconhecimento da oportunidade de negócio, proporcionando maior assertividade na tomada de decisão empreendedora, aumentando consideravelmente as chances de sucesso do futuro empreendimento.

Portanto, como vimos, o processo é de grande importância para o futuro empreendedor, ainda mais se pensarmos que há diversas formas de empreender, cada uma com suas particularidades ou finalidades específicas.

Desse modo, o panorama do empreendedorismo se mostra extremamente interessante, aberto e repleto de oportunidades e práticas empreendedoras no Brasil e, por que não, no mundo todo! Afinal, com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que resultaram maior interatividade e proximidade entre pessoas, clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, verifica-se uma infinidade de meios e objetivos para o desenvolvimento empreendedor, com inúmeras perspectivas aos seus interessados. O impacto é gigante e atinge, até mesmo, aqueles que não querem ou desejam ter o próprio negócio.

Desse modo, passaremos a tratar das seguintes formas de empreendedorismo:

- Intraempreendedorismo.
- Empreendedorismo social.
- Empreendedorismo virtual.

## Intraempreendedorismo

Seja por motivos culturais, familiares, pessoais, profissionais, entre outros, há inúmeros indivíduos que nem cogitam a hipótese de ter o próprio negócio. Conscientes da alta carga de responsabilidade e sacrifício pessoal que envolve o cotidiano empreendedor, ou ainda por conta do perfil mais conservador e do anseio de uma vida pessoal mais estável, uma parcela bastante considerável da população mundial prefere ou apenas cogita a hipótese de continuar trabalhando para terceiros, sendo empregados junto às pessoas jurídicas (as empresas) ou pessoas físicas (empregadores domésticos).

E é exatamente para os empregados que cresce cada vez mais uma forte corrente do empreendedorismo, o intraempreendedorismo, também chamado de empreendedorismo corporativo. Essa prática consiste em ações empreendedoras desenvolvidas internamente nas empresas pelos seus próprios colaboradores. Essa é uma característica cada vez mais disseminada, treinada e desenvolvida pelos profissionais de RH juntamente aos empregados atuais das organizações ou desejada e buscada em candidatos nos processos seletivos.

O empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos em uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor. [...] A resistência à flexibilidade, ao crescimento e à diversificação pode, em parte, ser superada ao desenvolver um espírito de empreendedorismo na organização existente, chamado de empreendedorismo corporativo (ou intraempreendedorismo). (HIRSCH; PETERS; SHEPHERD, 2017, p. 29-30)

A importância do intraempreendedorismo tem aumentado significativamente diante da conjectura do mercado atual. Afinal, a competição entre as empresas tem se acirrado por conta do maior número de *players* no mercado, exigências crescentes por inovação, aumento da qualidade dos produtos, índices de produtividade, consumo sustentável, redução dos custos, entre outros, fazendo com que a pressão por resultados dentro das empresas esteja num nível altíssimo. Em todas essas variáveis descritas, o fator humano se torna imperativo para o alcance de resultados satisfatórios, uma vez que é o elemento que está direta e intrinsecamente relacionado com a inovação e o desenvolvimento do capital humano e intelectual das empresas, que são considerados dois dos principais ativos das organizações no século XXI.

Portanto, não há dúvidas do interesse das empresas em colaboradores que apresentam competências ou perfil empreendedor, pois esses indivíduos atuam como líderes naturais, proativos e colaborativos em prol dos resultados e objetivos organizacionais. Além disso, esses empregados se comportam como ‘donos do negócio’ e, por isso, estão constantemente fazendo análises do mercado e do ambiente organizacional interno, propondo novas ideias e alternativas para os desafios encontrados pelas empresas (DORNELAS, 2017).

### Dica

Ser intraempreendedor é uma competência cada vez mais desejada e cobrada pelos gestores de recursos humanos e *headhunters* (caçadores de ‘cabeças’ / talentos) em processos seletivos das organizações, desde recrutamento de jovens talentos e *trainees*, passando por vagas operacionais, cargos de gerência, até ser impreterível para diretores e CEOs.

Mais do que ser proativo, ou seja, antecipar-se aos problemas futuros ou aproveitar as oportunidades, os gestores anseiam por colaboradores que possam produzir, criar e desenvolver produtos e soluções, gerando inovação e criação de valor para a própria empresa como para os seus clientes.

## Empreendedorismo social

Uma das modalidades empreendedoras mais trabalhadas no mundo, sendo amplamente difundida e apoiada por diversos organismos internacionais, é o empreendedorismo social. Todavia, há um elemento que pode parecer paradoxal no fomento desse tipo de modalidade empreendedora: o objetivo principal não é a geração de lucro!

É isso mesmo, prezado aluno: o empreendedorismo social não tem como objetivo a lucratividade e o retorno econômico financeiro para o empreendedor e/ou investidor. Vamos compreender as suas características e importância?

Entre outras perspectivas, o empreendedorismo também tem sido trabalhado sob uma ótica social no sentido do combate à pobreza, redução da desigualdade social, promoção da educação e uma série de outros problemas sociais que afligem a sociedade moderna no mundo todo. A própria ONU e o Banco Mundial têm desenvolvido uma série de iniciativas de apoio aos mais variados tipos de projetos e iniciativas empreendedoras que combatem os problemas citados. É a essas diferentes iniciativas de negócios empreendedores voltadas a quebras de paradigmas e mudanças de realidade social que damos o nome de empreendedorismo social.

Segundo o Sebrae (2017), o conceito de empreendedorismo social é voltado à promoção de um conjunto de ações que podem mudar a realidade de um determinado ambiente por meio do estabelecimento de medidas e estratégias sustentáveis que proporcionam um impacto social positivo e o resgate de pessoas em algum tipo de necessidade ou vulnerabilidade social. As ações empreendedoras, geralmente, são voltadas ao espectro social, beneficiando a população menos favorecida e com renda mais baixa, classificada como classe C, D e/ou E.

Quadro 1.1 | Comparação entre o empreendedorismo privado (tradicional) e social

ASPECTO	PERFIL PRIVADO (TRADICIONAL)	PERFIL SOCIAL
<b>Perspectiva</b>	É individual.	É coletivo.
<b>Finalidade</b>	Produção de bens e serviços para o mercado.	Produção de bens e serviços para a comunidade.
<b>Foco</b>	Oportunidades de mercado.	Soluções para problemas sociais.
<b>Medida de desempenho</b>	Lucro.	Impacto Social.
<b>Propósito</b>	Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	Visa resgatar pessoas de situação de risco social e promovê-las.

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (2002, p. 11).

De acordo com Melo Neto e Froes (2002), não é qualquer pessoa que tem o perfil para ser empreendedor social. Afinal, o objetivo do empreendedorismo social é atuar no combate de problemas sociais de uma determinada comunidade, bairro ou região, gerando benefícios sociais tangíveis e intangíveis para eles. Isso exige características pessoais do indivíduo interessado nessa modalidade empreendedora, tais como: desprendimento econômico, pragmatismo responsável, força de vontade, intuição, visão, sensibilidade social, entre outras.

Nesse tipo de empreendimento, não há a busca por lucro ou distribuição de ganhos aos empreendedores em hipótese alguma. Ao empreendedor social, será pago apenas o seu salário segundo a função que o mesmo exercer de acordo com o estatuto social devidamente registrado no momento da constituição do negócio. Todos os recursos disponíveis são voltados à produção de bens e serviços relacionados ao objetivo social do empreendimento, que são destinados à manutenção do projeto, gerando benefícios sociais, muitas vezes imensuráveis, para os grupos de pessoas que serão beneficiadas.

Todavia, cabe ressaltar que o empreendedor deve ter profunda responsabilidade e zelo com a gestão financeira do negócio social. Não há qualquer incompatibilidade de propósito entre as questões financeiras, econômicas e sociais do empreendimento. A boa gestão financeira dessa modalidade empreendedora, sempre com a perspectiva de manutenção do caixa positivo e reinvestimentos das sobras de caixa, é imprescindível para que o empreendimento social seja ampliado e perpetuado, podendo atender a um número cada vez maior de pessoas.

## **Empreendedorismo virtual**

Já falamos sobre o dinâmico processo de evolução tecnológica que vivenciamos, principalmente a partir do final do século XX, sendo impressionante o impacto provocado em todas as áreas de conhecimento, de mercado, da própria existência da humanidade em si e da sociedade atual que conhecemos. E com o empreendedorismo não é diferente.

É quase que infinito o número de oportunidades trazidas pela internet, ou ainda de negócios que surgiram e partir do advento e desenvolvimento das TICs. Para Dornelas (2018, p. 72) “a internet é um celeiro de oportunidades jamais visto na história da humanidade”, e isso se deve à intensa interação, proximidade e relação de intimidade construída entre marcas, empresas, seus clientes e o mercado em geral. É nesse cenário promissor que surge o empreendedorismo virtual.

O empreendedorismo virtual ou empreendedorismo digital pode ser definido como as ações empreendedoras para se criar e desenvolver empresas ou novos negócios que têm suas operações integral ou parcialmente estabelecidas em plataformas na internet, principalmente no que tange às funções relacionadas aos seus processos de marketing e vendas. Esse processo de compras e vendas pela internet pode ser definido como *e-commerce*.

Desse modo, o número crescente de dispositivos móveis conectados à rede, bem como as novas aplicabilidades das redes sociais, a comunicação interativa, os preços mais acessíveis, o aumento da segurança dos meios de pagamento, entre outros fatores, elevam, cada vez mais, o número de consumidores que passam a adquirir seus produtos e serviços por meio de compras na internet.

### **Atenção**

*E-business* e *e-commerce* não são conceitos ou termos sinônimos, como muitas vezes vemos, equivocadamente, sendo utilizados no dia a dia:



- **E-business:** todos os processos organizacionais das empresas que podem ser geridos por sistemas empresariais que estejam alicerçados na internet para consulta ou operações a qualquer hora, momento ou lugar.
- **E-commerce:** é uma parte do *e-business* que compreende, basicamente, a todas as transações, processos e operações de marketing e ações comerciais, principalmente de compra e venda.

Todavia, segundo Gomes (2003), a pessoa que se predispõe a se tornar um empreendedor virtual deve possuir alguns pré-requisitos, quase que obrigatórios, visando o seu próprio sucesso: deve saber identificar e aproveitar as tendências de mercado, ser focada em inovação, além de conhecer bem o seu segmento de atuação e as características do seu público-alvo.; afinal, se questões como o ponto de vendas passam a ser secundárias para o novo empreendedor, questões como confiabilidade, veracidade e disponibilidade de informações, tempo de entrega, comunicação assertiva, segurança no pagamento e na gestão das informações dos clientes tornam-se preocupações constantes para o *e-empendedor*.

Entre as principais vantagens para quem almeja o empreendedorismo virtual e o comércio eletrônico, é possível citar: maior visibilidade e exposição da marca e dos produtos, diminuição dos custos, funcionamento 24 horas, maior relacionamento com os clientes, aumento da carteira de clientes, vendas para qualquer parte do mundo, etc. Já entre os pontos negativos, que vão lhe exigir cuidados redobrados, podemos citar: ataques e invasões de *hackers*, sites fraudulentos, falta de suporte, compras erradas, atrasos e falhas no processo de entregas, entre outros. Todavia, a balança ainda é muito favorável em prol dos aspectos positivos.

Finalizando essa etapa de aprendizado, não podemos falar de empreendedorismo virtual sem falar do modelo de negócio que se tornou a menina dos olhos de empreendedores e do mercado econômico financeiro em geral: as *startups*.

Há muitas definições que envolvem o termo *startup*, que vão desde empresas embrionárias, que estão no seu início de vida, até empresas que têm produtos inovadores que precisam de aporte financeiro para crescer e gerar lucros altos e sustentáveis. Segundo o Sebrae (2014, [s.p.]), “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.”

## Exemplificando

A empresa de serviços financeiros e de solução em pagamentos *PayPal* foi fundada em 1998, nos EUA, e hoje atua com mais de 277 milhões de pessoas que são correntistas ativos no Brasil e no mundo, enviando e recebendo pagamentos digitais por meio de sua plataforma aberta, conforme informa em seu site. Entretanto, quando começou, há mais de 20 anos, era apenas uma pequena *startup* que buscava inovar e crescer nesse concorrido segmento de mercado.

Para nós, *startup* é um conceito de negócio ou uma empresa em início de atividades que conta com uma ideia promissora, uma invenção ou um protótipo de produto/serviço inovador, geralmente atrelado à algum elemento ou fator tecnológico, que carece de pesquisa ou necessita de ser aperfeiçoado, podendo render lucros e retorno financeiro altamente satisfatórios para seus criadores e investidores.

Esse tipo de empreendimento tem ganhado cada vez mais atenção e investimentos por parte da iniciativa pública e privada. Segundo Dornelas (2018), incubadoras de empresas, aceleradoras de negócio e fundos de investimentos têm proporcionado aporte financeiro e estrutura para que essa modalidade de empresa possa se desenvolver e alcançar os objetivos que pretende com ela.

Prezado aluno, você aprendeu que os empreendedores devem desenvolver um processo empreendedor no intuito de estruturarem suas ideias e aproveitarem adequadamente a oportunidade que está surgindo. Por fim, há inúmeras formas e propósitos para se empreender, logo, cada indivíduo interessado deve buscar o modelo que mais se adequa a sua ideia de negócio.

Bons estudos e até a próxima!

## Sem medo de errar

Prezado aluno, você acaba de evoluir em seus estudos e aprendizado sobre o empreendedorismo. Neste momento, você aprendeu sobre o panorama do empreendedorismo e suas aplicações no século XXI, bem como a importância do processo empreendedor e as diversas formas da aplicação dos conceitos empreendedores nos mais variados tipos de negócio. Além disso, aprendeu ainda sobre algumas formas de empreendedorismo, tais como: intraempreendedorismo, empreendedorismo social e o empreendedorismo virtual. Dessa forma, que tal voltarmos ao projeto da Marcela exposto na situação problema? Vamos auxiliá-la a montar o seu negócio que será tão

importante para os jovens que vivem onde ela cresceu? Para isso, vamos relembrar a situação.

Marcela é uma jovem muito especial e que venceu muitos desafios apesar da sua pouca idade. Mesmo crescendo em uma região pobre, com poucas possibilidades e alta criminalidade, ela focou a educação para conseguir um futuro melhor.

Além disso, ela era muito conhecida por todos na favela onde morava, pois era muito inteligente e estava sempre disposta a ajudar a melhorar a vida de todos ao seu redor. Essas características foram fundamentais para que ela conseguisse uma bolsa de estudos em uma renomada instituição fora do país.

Agora, formada em Marketing e de volta ao país, quer abrir um negócio que gere oportunidades ou chances melhores para os jovens da comunidade local; oportunidades essas como a que ela teve de estudar, conseguir uma profissão e melhorar a sua vida. Ela tem muitas ideias, apoiadores, recursos, porém está cheia de dúvidas, lembra-se? Agora que lembrou, vamos ajudá-la a empreender corretamente?

Diante do problema apresentado, dos desejos, das ideais e das perspectivas de Marcela, ela deve sim ter um negócio, mas não um negócio comum, voltado à obtenção de lucro. Ela deve focar o empreendedorismo social, estruturando um negócio social voltado a ajudar jovens a terem melhores possibilidades de estudo, melhorando, assim, o seu desempenho acadêmico, possibilitando o seu ingresso em faculdades públicas ou a obtenção de bolsas de estudos em instituições privadas de ensino superior.

Esse negócio não é voltado à obtenção de lucro. Como todos os tipos de negócio social, as receitas obtidas com o projeto devem ser voltadas à manutenção dele, bem como à perpetuação do negócio, para que ele possa atender um número cada vez maior de pessoas da comunidade em que está estruturado.

Na verdade, o negócio social não é exatamente uma atividade filantrópica do ponto de vista do trabalho que Marcela executará. Na condição de diretora do negócio, devidamente formalizada em ata e estatuto social devidamente registrado, ela receberá um salário de mercado para exercer as funções devidas em seu empreendimento. Desse modo, as despesas cotidianas de Marcela seriam de sua própria responsabilidade. Já a remuneração mensal de Marcela por sua atuação profissional no negócio é uma despesa como qualquer outra, a ser paga por seu negócio.

## Faça valer a pena

**1.** Há empreendimentos em que não há a busca por lucro ou distribuição de ganhos aos empreendedores em hipótese alguma, mas sim na boa gestão financeira dessa modalidade empreendedora, em que as sobras de caixa serão reinvestidas em prol da manutenção e ampliação do projeto empreendedor. O seu objetivo principal está em aumentar e perpetuar os seus benefícios às pessoas que são atendidas por esse tipo de negócio.

O contexto apresentado no texto-base se refere a que tipo (ou modalidade) de empreendedorismo?

- a. Empreendedorismo corporativo.
- b. Empreendedorismo social.
- c. Empreendedorismo pessoal.
- d. Empreendedorismo digital.
- e. Empreendedorismo interno.

**2.** Seja por motivos culturais, familiares, pessoais, profissionais, entre outros, há inúmeros indivíduos que nem cogitam a hipótese de ter o próprio negócio. Conscientes da alta carga de responsabilidade e do sacrifício pessoal que envolve o cotidiano empreendedor ou por conta do perfil mais conservador e do anseio de uma vida pessoal mais estável, uma parcela bastante considerável da população mundial prefere ou apenas cogita a hipótese de continuar trabalhando para terceiros, sendo empregados juntamente a pessoas jurídicas (as empresas) ou a pessoas físicas (empregadores domésticos). É exatamente para os empregados que cresce cada vez mais uma forte corrente do empreendedorismo, o intraempreendedorismo, também chamado de empreendedorismo corporativo.

Analise as afirmativas seguintes sobre o intraempreendedorismo:

- I. É voltado à promoção de um conjunto de ações que pedem mudar a realidade de um determinado ambiente, bem como promover um impacto social positivo e o resgate de pessoas em vulnerabilidade.
- II. É uma característica cada vez mais disseminada, treinada e desenvolvida pelos profissionais de RH juntamente aos empregados, além de procurada em candidatos nos processos seletivos.
- III. O intraempreendedorismo é muito importante, pois valoriza o fator humano que é imperativo para o alcance de resultados satisfatórios e um dos principais ativos empresariais.

Com base no que foi exposto, é correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e III, apenas.
- c. I, apenas.
- d. II, apenas.
- e. I, II e III.

**3.** O empreendedorismo virtual ou empreendedorismo digital pode ser definido como as ações empreendedoras para se criar e desenvolver empresas ou novos negócios que têm suas operações integral ou parcialmente estabelecidas em plataformas na internet, principalmente, no que tange às funções relacionadas aos seus processos de marketing e vendas. Esse processo de compras e vendas pela internet pode ser definido como *e-commerce*.

Dessa forma, leia as asserções a seguir sobre empreendedorismo virtual:

- I. O empreendedor virtual deve possuir alguns pré-requisitos, como: saber identificar e aproveitar as tendências de mercado, ser focado em inovação, além de conhecer bem o seu segmento de atuação e as características do seu público-alvo.

#### PORQUE

- II. Questões como confiabilidade, veracidade e disponibilidade de informações, tempo de entrega, comunicação assertiva, segurança no pagamento e na gestão das informações dos clientes tornam-se preocupações constantes para o *e-empendedor*.

A respeito dessas asserções, assinale a resposta correta:

- a. As duas asserções são proposições verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- b. A primeira asserção é falsa e a segunda é uma proposição verdadeira.
- c. A primeira asserção é uma proposição verdadeira e a segunda é uma proposição falsa.
- d. Tanto a primeira asserção quanto a segunda são proposições falsas.
- e. As duas asserções são proposições verdadeiras e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

# **Reconhecendo e desenvolvendo oportunidades empreendedoras**

## **Diálogo aberto**

Caro aluno, é hora de aprender um pouco mais sobre empreendedorismo e compreender como essa ferramenta tão importante para a economia mundial surge ou se inicia na vida das pessoas que decidem empreender. Embora, a priori, possa parecer algo muito simples, a geração da ideia ou o reconhecimento e a avaliação de oportunidades de negócio são aspectos essenciais para o sucesso do novo empreendimento.

Mas de onde eu devo partir para iniciar o meu negócio? Queria ter o meu próprio negócio, mas não consigo ter uma boa ideia para abrir a minha empresa; qual a melhor área? Meu produto deve ser novo no mercado? Como devo avaliar uma oportunidade e saber se é uma boa possibilidade de empreendimento? Essas perguntas estão entre os questionamentos mais comuns que os especialistas em empreendedorismo escutam de potenciais empreendedores que não conseguem tomar decisões, e é exatamente essa a situação de Christine. Vamos conhecer essa história?

Ter uma ideia, descobrir algo totalmente novo ou reconhecer uma boa oportunidade no mercado não é algo muito fácil, realmente, e isso passou a deixar Christine realmente chateada, pois pensava estar preparada para isso e agora começava a levantar dúvidas do seu futuro. Christine está com 23 anos e tinha algumas coisas claramente traçadas em sua vida. Sua família não é pobre, está inserida na nova classe média que se configurou no início dos anos 2000, porém, desde muito cedo, ela sempre esteve envolvida em “pequenos negócios” que usava para ganhar alguma renda extra, tendo em vista os anseios e desejos que a juventude despertava.

Ela se lembra com um sorriso no rosto quando, aos 12 anos, quis um brinquedo especial e seus pais lhe pediram para guardar parte da mesada em prol desse objetivo. Christine não só guardou parte da mesada, como vendeu suco na porta de igreja que frequentavam para conseguir mais facilmente seu brinquedo. Quando queria uma roupa ou um tênis novo, sempre vendia alguma peça que não usava mais para algum brechó ou para alguma amiga. A viagem de formatura com toda a turma do colégio só foi possível graças à ideia da rifa de uma cesta de chocolates que produziu com sua mãe e vendeu para amigos e familiares.

Hoje, após ter trabalhado como jovem aprendiz e na área administrativa de uma grande empresa, Christine conseguiu juntar uma boa quantia financeira para iniciar o projeto para o qual se preparou: ser dona do seu próprio negócio. No entanto, é exatamente aí que os seus problemas começam, pois não consegue decidir que tipo de empresa quer ter; além disso, acha-se uma vendedora nata, porém, acredita ter pouca criatividade e, por isso, não consegue ter uma ideia inovadora e encontrar uma boa oportunidade no mercado para investir e iniciar sua própria empresa. O medo de tomar uma decisão errada e perder o que conseguiu lhe deixa paralisada, o tempo está passando e ela não sabe o que deve fazer.

Diante disso, vamos ajudar Christine a iniciar o processo empreendedor. Na condição de um consultor em empreendedorismo, quais as principais fontes de ideias que você pode indicar para ela? Quais medidas poderiam ajudá-la a reconhecer uma boa oportunidade empreendedora? Por fim, quais ferramentas podem ajudá-la a avaliar mais adequadamente essa ideia ou oportunidade de negócio?

Agora, é com você. Foque os estudos desta etapa e ajude essa jovem a aumentar suas chances de se tornar uma empreendedora de sucesso!

Excelente estudo!

## **Não pode faltar**

O empreendedorismo pode ser considerado uma das estratégias mais interessantes para fortalecer a economia global. Responsável pela maior parte do PIB de muitos países, os micros e pequenos negócios ainda empregam a maior parcela da população, motivo que, por si só, justifica a sua importância. Além disso, o empreendedorismo tem sido usado como uma das ferramentas fundamentais para a redução da desigualdade social e no combate à pobreza em muitas regiões no Brasil e no mundo.

Mas como iniciar um empreendimento? Onde empreender? Qual o ponto de partida para se criar um negócio? Geralmente, essas perguntas são respondidas quase sempre da mesma forma: a partir do surgimento de uma ideia ou o reconhecimento de uma oportunidade no mercado. Vamos iniciar esta etapa do nosso estudo pela primeira: a geração de uma ideia.

A ideia é comumente definida como um conceito, um elemento ou um espécie de imagem de um determinado objeto ou situação pertinente à representação e criação mental de um indivíduo. Cabe aqui destacar a importância da imagem, pois trata-se do aspecto chave para a definição de ideia, sendo,

até mesmo, a raiz etimológica da palavra. Essa imagem ou conceito que uma pessoa cria em torno de algo pode ser real ou abstrata.

Nesse sentido, surge uma das primeiras dificuldades em relação à explicação ou exposição de uma ideia para uma pessoa ou um grupo de pessoas: por se tratar muitas vezes de algo completamente novo ou abstrato, gera uma série de dificuldades aos indivíduos de compreensão daquilo que talvez esteja materializado apenas na mente de uma pessoa. Expor situações concretas, objetos tangíveis ou aspectos materializados é muito mais simples do que tentar expor algo que, por enquanto, é apenas um elemento intangível.

Afinal, tornar real algo que por enquanto é apenas uma possibilidade, uma sugestão, um pensamento abstrato ou, ainda, a antecipação daquilo que está por vir é, muitas vezes, uma tarefa inglória. Para Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) a ideia nasce na mente da pessoa, que, logo após o seu surgimento, fará sua comunicação para outras pessoas, que poderão colocá-la em prática, aprimorá-la ou, simplesmente, descartá-la. Portanto, ideias podem ser trabalhadas e manipuladas, sendo a base do processo de invenção e inovação nas empresas.

Ideias são como bebês: nascem pequenas, imaturas, sem forma. São mais promessas do que realização. Por isso, o executivo da organização inovadora não diz: “Que ideia fantástica!” Ele pergunta: “O que é preciso fazer para transformar essa ideia em uma oportunidade?” O executivo da organização inovadora sabe que muitas ideias acabam mostrando-se sem sentido e que é preciso correr riscos para converter uma pequena ideia em uma grande inovação. (DRUCKER *apud* MENDES, 2017, p. 58)

## **Exemplificando**

Já parou para pensar que, muitas vezes, a ideia de um negócio surge quando menos se imagina? Veja como exemplo esta história interessante e curiosa:

O treinador esportivo Bill tomava café pela manhã e refletia sobre o que estava atrapalhando o rendimento de seus atletas. Entre muitas variáveis possíveis que afetavam o desempenho dos corredores, uma era certa: os tênis que eles utilizavam não ajudavam em absolutamente nada, pois eram pesados e desconfortáveis; era preciso calçados mais flexíveis e leves.



De repente, ali mesmo, na mesa do café, Bill teve uma ideia para lá de inusitada após alguns minutos analisando um *waffle* que sua esposa tinha preparado. O experiente treinador viu que o formato do alimento era ideal e exatamente o que desejava para os tênis dos atletas. Não pensou duas vezes: correu, pegou um pedaço de borracha e colocou na máquina de *waffle* (para o espanto da sua esposa, que, atônita, o assistia).

Após alguns cortes e ajustes, tinha encontrado a solução que tentou oferecer para inúmeras empresas do setor, sem sucesso! Porém ele não desistiu e fabricou 300 calçados com o apoio de um de seus atletas. E como terminou a história? Não terminou. Você acaba de saber como surgiu uma das maiores e mais valiosas marcas de materiais esportivos: a Nike! (DOMINGOS, 2018).

Com o avanço da tecnologia e do processo constante de troca de informações entre as pessoas, temos visto um farto e fértil terreno para o surgimento de ideias. Basta um simples acesso à internet e temos acesso a uma infinidade de informações, reportagens, notícias inusitadas, descobertas científicas no Brasil e no mundo que podem resultar em um *insight*, uma espécie de “estalo” mental, clareza, discernimento ou construção de pensamentos e ideias que nos propiciam ver e/ou perceber coisas ou situações ocultas que outros talvez não tenham notado e que podem resultar em uma invenção ou inovação de mercado. As próprias situações cotidianas do mundo em si: diversidade de culturas, costumes, tradições, religiões, etc., propiciam o aparecimento de ideias que, quando bem trabalhadas, podem dar início a ótimas possibilidades de negócio.

Obviamente que ideias essencialmente inovadoras, que geram novos produtos, mudanças de consumo e, até mesmo, novos mercados, vão produzir maiores resultados e, por consequência, obter mais lucros e retorno econômico. Há empreendedores e empresas que se caracterizam exatamente por estarem constantemente inovando ou revolucionando o mercado. Entretanto, ideias totalmente inovadoras são raras e quem põe o produto para venda no mercado nem sempre é o autor original da ideia. Por isso, é muito comum empreendedores obterem sucesso refinando e melhorando ideias ou conceitos que já tenham visto em outros lugares.

Segundo Dornelas (2018), a questão de a ideia ser única não tem nenhuma relevância para o processo de geração de novas ideias empreendedoras, sendo um dos maiores mitos que já se criou em torno do empreendedorismo. Utilizar uma ideia do próprio empreendedor ou de terceiros, bem como somá-la a outros conhecimentos, lapidando-a e melhorando-a até se transformar em um produto ou serviço que represente uma boa oportunidade de

negócio no mercado é que será o fator de importância para quem, de fato, quer empreender com sucesso.

Portanto, mais do que ter que uma ideia única é fundamental que a ideia seja aperfeiçoada a fim de oferecer maiores benefícios e valores aos consumidores do que aqueles proporcionados pelos concorrentes. Logo, é muito melhor uma ideia que foi desenvolvida aos poucos, pela prática do cotidiano de mercado, do que uma incrível nova ideia que talvez nunca surja.

### Dica

Não é preciso “inventar a roda” e criar algo totalmente novo, é plenamente possível apenas melhorar uma ideia!

Um aspecto fundamental nas relações comerciais desde os primórdios das civilizações humanas é a confiança entre aqueles que estão realizando uma transação. Pierre Omidyar não foi o criador do comércio eletrônico utilizando a internet, mas logo percebeu que esse importante fator social e humano seria um elemento fundamental para diferenciar o seu site *eBay* das outras empresas que também iniciavam sua jornada de vendas na internet, em 1995. Por isso, desenvolveu um sistema fundamentado nas avaliações mútuas, tanto de vendedores quanto de compradores, criando pesos e contrapesos por meio de notas dadas pelos envolvidos em transações. Esse sistema é utilizado e aprimorado até hoje pela empresa, proporcionando maior confiança e segurança nos processos de compra e venda que ocorrem no site, fazendo com que ele seja um dos mais utilizados para o mercado C2C (venda de consumidores para consumidores) nos EUA e no mundo (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Dessa forma, destacamos quatro fatores como os principais alicerces, além de serem catalizadores que aumentam e potencializam os processos de geração de ideias:

- **Diversidade:** a multiplicidade de fatores, como idade, gênero, credo, raça, etnia, cultura, conhecimentos, profissões, entre outros, resultam em melhor compreensão dos anseios gerais da sociedade e do mercado consumidor.
- **Informação:** é a matéria-prima para a criação de ideias; assim, é fundamental ao indivíduo que quer empreender estar atento a qualquer fonte de informação que pode ser o princípio para novas ideias e pilar para a identificação de novas oportunidades.

- **Pessoas:** as pessoas são elementos fundamentais e a principal fonte para o surgimento de ideias. Isso se deve pelo fator da criatividade, que é intrínseco e fundamentalmente característico do ser humano. Além disso, no que tange aos aspectos sociais, o ser humano é motivado pela busca constante do novo e da evolução.
- **Timing:** para considerar uma ideia como boa, é fundamental que ela surja ou seja executada no tempo correto. Quando se tratar de uma ideia de empreendimento na área tecnológica, o *timing* será crucial para o sucesso do negócio e para a geração de vantagem competitiva em relação à concorrência.

### Assimile

Jovens empreendedores costumam achar que suas ideias ou produtos são únicos, revolucionários, sem concorrentes de mercado, etc., por isso não podem comentar, falar ou discutir com outras pessoas a respeito disso, para que suas ideias não sejam roubadas, copiadas ou implantadas mais rapidamente por outros.

Por mais que possa ser verdade e que riscos possam existir, Dornelas (2018) alerta para o perigo de tal visão, sendo um erro muito comum entre novos empreendedores. Raramente surgem grandes ideias ou produtos totalmente novos que revolucionam o mercado. Por isso, boas ideias que poderiam ser aprimoradas, dando início a negócios promissores, perdem-se por puro preciosismo e cuidado excessivo do jovem empreendedor.

Sendo assim, é fundamental que o empreendedor que esteja promovendo ações promova a criação e o desenvolvimento de ideias que possam ser transformadas em negócios de sucesso. Assim, a criação de um banco de ideias é uma prática muito assertiva nesse sentido, pois, além de não deixar as ideias morrerem, cuida para que outras que ainda não estejam devidamente maturadas, ou seja, factíveis de mercado, desenvolvam-se adequadamente, sendo cultivadas, melhoradas, trabalhadas para serem analisadas futuramente, em momento oportuno.

### Atenção

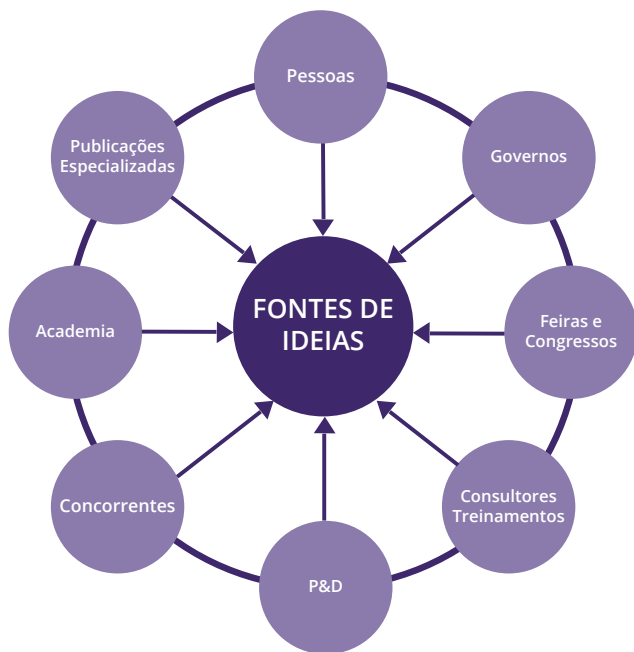
Você sabia que inovação é diferente de invenção?

**Inovação:** evolução e desenvolvimento contínuo de produtos e serviços com o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo para fins comerciais.

**Invenção:** criação de um novo produto, serviço ou processo sem necessariamente apresentar um propósito e/ou finalidade comercial.

Para Dornelas (2018), os empreendedores devem ser curiosos e levantar, o tempo todo, questionamentos para melhorias de seu próprio negócio, possibilidades de novos empreendimentos ou, ainda, geração de novas ideias que sejam realizáveis para investimento no mercado. Isso é de grande relevância para o sucesso no mundo dos negócios, uma vez que o processo de concepção de ideias é extremamente relativo e variado, fazendo com que a geração de *insights* de negócios promissores possa ocorrer de muitas formas. Veja a figura a seguir com algumas das principais fontes geradoras de ideias:

Figura 1.3 | Fontes geradoras de Ideias



Fonte: elaborada pelo autor.

Mesmo com tantas fontes geradoras de ideias, alguns empreendedores têm dificuldades em definir a melhor ideia para montar o seu negócio. Técnicas simples, como caixa de sugestões e reclamações de clientes, *brainstorming* (tempestade de ideias), *brainwriting* (tempestade de ideias escritas) ou, até mesmo, técnicas refinadas, como o *design thinking* – metodologia usada

para a busca de soluções e construção de ideias por meio da modelagem, de modo colaborativo e integrado pelos interessados, em prol de um conceito ou objetivo – são de grande valia para obtenção, desenvolvimento e validação de ideias empreendedoras.

## Refleta

Está claro que criatividade e inventividade são características importantes para o surgimento de ideias, mas é possível treinar as pessoas para que possam aprimorar essas qualidades no intuito de criarem, gerarem, desenvolverem ou aprimorarem cada vez mais ideias inovadoras e produtivas?

Inicialmente, recomenda-se que o futuro empreendedor foque oportunidades que estejam em seu raio de ação e experiência profissional ou pessoal, pois será muito difícil e improvável que tenha alguma grande e inovadora ideia em uma área ou mercado que nunca tenha atuado profissionalmente. Outra excelente medida para buscar oportunidades empreendedoras é verificar as tendências de mercado e de consumo, principalmente em se tratando daquelas que sejam duradouras. No Quadro 1.2, os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam as principais tendências para a próxima década:

Quadro 1.2 | Tendências da próxima década

TENDÊNCIA	DESCRIÇÃO
<b>Verde</b>	Com o aumento da consciência ambiental na sociedade, há uma predisposição dos consumidores em pagar mais por produtos ecologicamente corretos.
<b>Energia limpa</b>	Fontes de energia limpa como a solar, eólica e geotérmica apresentam grandes perspectivas econômicas e financeiras para o século XXI.
<b>Orientação orgânica</b>	Há uma forte e crescente tendência pelo consumo de produtos orgânicos pela população, tais como: carne, leite, frutas, legumes, laticínios, entre outros, inclusive no que tange ao vestuário e produtos de limpeza.
<b>Econômica</b>	O ambiente de crises econômicas, recessão, salários menores e melhoria quanto à educação financeira, tem provocado um maior cuidado com os gastos cotidiano. Por isso, as pessoas têm adotado hábitos, costumes e rotinas mais simples.
<b>Social</b>	A tendência social cresce fortemente nesse século com o avanço e perspectivas de novos e promissores negócios advindos de redes sociais, como: <i>Facebook, Instagram, Whatsapp, LinkedIn</i> , entre tantas outras que surgem.
<b>Saúde</b>	A saúde tem sido uma das principais preocupações da atualidade, principalmente, com a perspectiva de maior longevidade da população. Mais que envelhecer, as pessoas querem envelhecer com qualidade de vida, resultando em novos produtos e serviços para a terceira idade.

Web	Essa tendência tem criado muitas novidades e perspectivas de negócios. Realidade virtual, impressora 3D, meios de comunicação, internet das coisas, <i>big data</i> , jogos e vídeos <i>online</i> , aplicativos, ferramentas e funcionalidades infinitas para <i>smartphones</i> , <i>tablets</i> e PCs criam novidades quase que diariamente para novos negócios.
-----	---

Fonte: adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Outra boa medida para se reconhecer oportunidades de negócio está na visualização de problemas que afligem a sociedade e as empresas, afinal, para cada problema existe uma ou mais soluções, segundo Mendes (2017). Para encontrar a solução ideal, você precisa dedicar-se a pensar e fazer valer de sua experiência para analisar o mercado. O foco principal não deve ser apenas o reconhecimento de um problema, mas sim concentrar-se em prover uma solução viável e economicamente atrativa. Com a solução em mente, as oportunidades se abrem, pois, empresas públicas e privadas, ONGs, cidades, países inteiros e, porque não, o mundo está em busca de ideias inovadoras para solucionar todos os tipos de problemas.

São infinitas as técnicas e os métodos que possibilitam uma análise qualitativa e quantitativa que o empreendedor dispõe para reconhecer e avaliar as melhores oportunidades de negócio e ideias empreendedoras, visando uma tomada de decisão mais assertiva e respaldada para iniciar um empreendimento de modo mais seguro, evitando, com isso, a perda de recursos valiosos que possam não dar o retorno esperado ou agregar pouco valor à sua empresa ou ao seu negócio. Segundo Dornelas (2018), uma avaliação adequada de oportunidade empreendedora deve-se levar em conta critérios como: mercado, análise econômica, vantagens competitivas, equipe gerencial e critérios pessoais. Todavia, não são regras específicas ou determinadas que podem definir se uma determinada oportunidade é boa ou ruim. Portanto, por melhor que seja a aplicação e o uso das técnicas de avaliação, sempre haverá riscos quando falamos de ser empreendedor e montar o próprio negócio.

Dessa forma, sem dúvidas, é possível afirmar que existem muitas técnicas mencionadas pela literatura empreendedora para se avaliar se uma oportunidade de negócio ou ideia de empreendimento pode ou não alcançar os resultados pretendidos e almejados, desde técnicas mais simples, com baixo custo e de fácil e imediata aplicação, até àquelas mais refinadas e caras, que são mais complexas e, muitas vezes, exigem um profissional da área para a devida aplicação. No Quadro 1.3, destacamos as mais utilizadas no mercado:

<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Análises e testes de mercado</b>	Consistem em verificações e análises de variáveis pertinentes ao mercado: testes com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros de negócio.
<b>Grupos de discussão</b>	Grupo de pessoas que terão acesso ao produto, aos serviços ou às informações deles, passando suas impressões e avaliações gerais de modo estruturado a um intermediador que conduzirá o debate e as discussões.
<b>Consultoria especializada</b>	Contratação de profissional especializado no segmento de mercado do seu produto ou serviço que estará apto a dar um feedback claro e bastante específico sobre os prós e contras de sua ideia de negócio.
<b>Funil de ideias</b>	Também utilizada para concepção de ideias, essa técnica ajuda o indivíduo a analisar e validar uma ideia sob dois prismas: 1º) a vivência e a experiência do empreendedor; 2º) observações e visões de mercado.
<b>Análise Swot</b>	Ferramenta muito conhecida e utilizada para análise ambiental que pode ser facilmente adaptada para ajudar o empreendedor a verificar pontos fortes e fracos da sua ideia, bem como identificar oportunidades de mercado e ameaças quanto ao surgimento ou à implantação da ideia.
<b>Análise 360º</b>	Bastante indicada para empreendedores inexperientes, é voltada para a realização de reflexões gerais sobre as circunstâncias internas e externas do negócio, guiando-o em prol de observar as melhores oportunidades.
<b>Modelagem de negócio canvas</b>	Estruturação básica do negócio em quatro grupos básicos de perguntas que ajuda o empreendedor a avaliar, estruturar e unificar os diversos elementos necessários para implantação da sua ideia de negócio e/ou empreendimento.
<b>Plano de negócios</b>	Documento escrito de modo minuciosamente detalhado que tem por objetivos testar a viabilidade de uma ideia ou conceito de negócio, bem como servir de planejamento estratégico e tático das ações de gestão futura do negócio para o empreendedor.

Fonte: adaptado de Sebrae (2016).

Caro aluno, agora que você aprendeu a importância de geração de ideias, reconhecimento e avaliação de oportunidades empreendedoras, é fundamental que aprimore os seus estudos no intuito de compreender cada vez mais os estímulos e as técnicas que podem auxiliar os empreendedores nessa etapa fundamental para o sucesso de um empreendimento.

Até a próxima e um excelente estudo!

## Sem medo de errar

Estimado aluno, você teve contato com uma série de elementos que são fundamentais à compreensão da disciplina de Empreendedorismo; afinal, os aspectos iniciais do processo empreendedor, ou seja, da geração de uma boa ideia, de reconhecimento de uma boa oportunidade de mercado ou, ainda, as suas respectivas avaliações, diminuindo o risco de fracasso e mortalidade de novos negócios, são fatores de grande importância na vida do novo empreendedor. Por isso, vamos voltar e relembrar o caso de Christine, para ajudá-la a decidir sobre o seu próprio negócio.

Christine foi e é uma jovem de classe média; ela tem 23 anos, é bastante decidida, esforçada, motivada e tem flertado com atividades empreendedoras há muitos anos, desde a sua infância, praticamente, por isso, tem uma certeza para a vida futura: ser dona do próprio negócio.

Após anos trabalhando em diversas organizações e juntando recursos financeiros para abrir a sua própria empresa, ela se depara com uma situação estranha, complicada e que está provocando grande angústia e desânimo, fazendo-a pensar em desistir dos seus objetivos, uma vez que se vê sem criatividade para conseguir uma ideia inovadora de negócio. Além disso, Christine sente muito medo de escolher uma oportunidade ruim no mercado e perder os recursos que arduamente guardou, logo, está paralisada, precisando de ajuda para conseguir dar início ao processo empreendedor da sua futura empresa.

Na condição de um consultor em empreendedorismo, inicialmente pode indicar à ela que o negócio pelo qual ela se decida esteja ligado à alguma atividade ou experiência profissional que já tenha vivido, pois isso aumentará muito as suas chances de sucesso, uma vez que já conhece uma série de aspectos fundamentais do ramo de atividade.

Outras fontes de ideias interessantes que podem ser indicadas a Christine para geração e definição de ideias são: feiras e congressos profissionais; ações, produtos e serviços da concorrência; políticas e ações governamentais; pessoas (consumidores) em geral; consultorias e treinamentos; pesquisas, desenvolvimentos e publicações especializadas; centros universitários, seus projetos e incubadoras; entre outros. Além disso, aconselha-se sempre que o empreendedor observe as tendências de mercado e os problemas que a sociedade está enfrentando, pois esses fatores costumam representar ótimas possibilidades de investimento em futuros negócios aos futuros empreendedores.

Por fim, o empreendedorismo não é uma atividade de aposta que pode ou não dar certo por meio do fator sorte. O empreendedorismo apresenta riscos significativos, mas que podem ser diminuídos substancialmente por meio



de ações e atitudes que avaliem adequadamente as possibilidades de sucesso do negócio. Dessa forma, existem ferramentas e técnicas para avaliação mais simples e baratas, bem como ferramentas mais complexas e caras. Especificamente no caso de Christine, é possível indicar: análises e testes de mercado, consultoria especializada, funil de ideias, análise *swot*, análise 360°, modelagem de negócio Canvas e confecção do plano de negócios.

### Faça valer a pena

**1.** Um empreendedor de sucesso marcou uma reunião com toda a equipe de trabalho, composta por 25 colaboradores, com o propósito de buscar ideias para novos produtos ou serviços que pudessem ser oferecidos para os clientes e que pudessem conter o avanço dos concorrentes em seu nicho de mercado. Dessa forma, ele distribuiu uma série de pequenos pedaços de papel para que toda e qualquer ideia que tivessem fosse escrita e colocada em uma urna. Ressaltou, ainda, que não era hora de julgamentos quanto ao fato de serem boas ou não, factíveis ou não, mas que o maior número possível de ideias fosse dado para posterior análise e avaliação. Após 30 minutos, ele encerrou o tempo para a entrega de sugestões e ficou feliz com o número obtido e com a participação de todos os membros de trabalho de sua equipe.

O contexto apresentado no texto-base mostra a utilização de uma técnica simples para obtenção de ideias por parte dos membros de uma equipe de trabalho.

Com base no que foi exposto, assinale a alternativa que indica corretamente o nome da técnica que foi utilizada:

- a. *Design thinking*.
- b. *Brainstorming*.
- c. Matriz *swot*.
- d. *Brainwriting*.
- e. Caixa de sugestões.

**2.** É de grande importância que os empreendedores estejam o tempo todo em alerta e buscando, de modo incessante, meios para melhorar o próprio negócio, novidades de mercado, novas formas de empreendimento ou, ainda, possibilidades de produtos inovadores que proporcionem uma vantagem competitiva ou diferenciação da concorrência. Portanto, a geração de novas ideias que sejam realizáveis e factíveis de investimento no mercado é fundamental para o sucesso do empreendedor.

Leia e analise as afirmativas seguintes sobre fontes de ideias empreendedoras:

- I. As feiras e os congressos profissionais das mais variadas áreas são excelentes fontes geradoras de ideias.
- II. As ações, os produtos e os serviços da concorrência são fontes geradoras de ideias para o empreendedor.
- III. As diversas políticas e ações do governo nas esferas municipal, estadual e federal podem inspirar novas ideias aos empreendedores.
- IV. As pessoas, sejam consumidores ou colaboradores, são fontes potenciais de novas ideias para novos negócios.

Com base no seu conhecimento sobre o tema, é possível afirmar que estão corretos os itens:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. II, III e IV, apenas.
- d. I, III e IV, apenas.
- e. I, II, III e IV.

**3.** Existem muitas técnicas mencionadas pela literatura empreendedora para se avaliar se uma oportunidade de negócio ou ideia de empreendimento pode ou não alcançar os resultados pretendidos e almejados, desde técnicas mais simples, com baixo custo e de fácil e imediata aplicação, até aquelas mais refinadas e caras que são mais complexas e, muitas vezes, exigem um profissional da área para a devida aplicação.

Com base nisso, leia as asserções a seguir sobre duas dessas muitas técnicas para avaliação de ideias empreendedoras:

- I. A Modelagem Canvas e o Plano de Negócios são técnicas similares e possuem o mesmo propósito e a mesma finalidade no que tange à avaliação de ideias empreendedoras.

PORQUE

- II. Ambas são voltadas ao detalhamento minucioso de todos os objetivos e todas as ações que serão tomadas para testar a viabilidade de uma ideia ou conceito de negócio, servindo como planejamento estratégico e tático ao empreendedor.

Avaliando essas asserções, assinale a resposta correta:

- a. As duas asserções são proposições verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- b. A primeira asserção é falsa e a segunda é uma proposição verdadeira.
- c. A primeira asserção é uma proposição verdadeira e a segunda é uma proposição falsa.
- d. Tanto a primeira asserção quanto a segunda são proposições falsas.
- e. As duas asserções são proposições verdadeiras e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

# Análise de mercado: em busca da geração de vantagem competitiva

## Diálogo aberto

Caríssimo aluno, com certeza, em suas caminhadas pela vizinhança e pelos bairros da região onde mora ou trabalha, você já deve ter se perguntado ou constatado situações desse tipo: mas, a nova sorveteria já fechou as portas? E aquela nova pizzaria não resistiu à concorrência? Por que a *lan house* não foi para frente? Puxa, naquele lugar onde é um *pet shop*, há pouco tempo, funcionava um salão de beleza. Enfim, você já parou para pensar na quantidade de pequenos negócios nas suas imediações que não duraram nem um ano de vida?

Muitas podem ser as causas para o fechamento dessas empresas, mas com certeza, boa parte delas poderia ter sido evitada se os proprietários tivessem preparado uma análise de mercado. Apesar de ser uma tarefa fundamental e não tão difícil de ser realizada, muitos negócios no Brasil encerram suas atividades prematuramente ou não dão os resultados esperados porque os empreendedores não fizeram esse importante dever de casa. A verdade é bem simples: não tem como falar em empreender ou iniciar o próprio negócio sem antes fazer uma análise do mercado em que deseja ingressar. Mas o que é exatamente análise de mercado?

É nessas circunstâncias que surge a história do chef Eduardo, ou Dudu, como carinhosamente é chamado. Que tal compreender melhor os detalhes desse novo empreendedor?

Eduardo foi criado por sua avó, que era uma doceira de mão cheia, e sempre a acompanhou profissionalmente. Dona Marli perdeu a filha muito jovem e criou o seu neto com o ofício que havia aprendido da sua mãe: vender bolos e salgados que eram encomendados pela vizinhança. Curiosamente, ali nasceu a paixão de Dudu pela cozinha. Após muitos anos auxiliando sua vó, trabalhando como ajudante de cozinha em diversos tipos de estabelecimentos e restaurantes, inclusive fora do país, onde fez diversos cursos, Eduardo estava convencido de que deveria dar o próximo passo: ser dono do seu próprio restaurante! Ele ficou tão empolgado que logo escolheu o local e até o nome: Restaurante “Comidinhas di Vó”.

Eduardo, hoje, sente que está preparado para trabalhar duro, cozinhar todos os dias e preparar refeições deliciosas e de ótima qualidade, contudo,

algo lhe incomoda profundamente: ele tem dúvidas sobre o tipo de restaurante, os aspectos e as características dos clientes, os principais concorrentes, as possibilidades de fornecedores, os preços de mercado, enfim, ele tem muitos questionamentos e receios relacionados ao início do seu negócio, aos aspectos gerais e ao posicionamento do seu restaurante junto ao mercado gastronômico na sua cidade.

A situação está muito clara: o chef Eduardo conhece bem os processos da cozinha e dos produtos que pretende vender, entretanto, conhece muito pouco do mercado no qual pretende atuar.

Portanto, agora é com você, prezado aluno: como podemos ajudar Eduardo a conhecer melhor o mercado gastronômico da sua região? Quais os passos básicos para se fazer uma análise de mercado? Como segmentar o mercado consumidor e definir o público-alvo?

A partir disso, vamos aprimorar os estudos do nosso material e retornar posteriormente para ajudar o chef Dudu nessa importante tarefa que pode determinar o sucesso do seu empreendimento.

Bom estudo!

## **Não pode faltar**

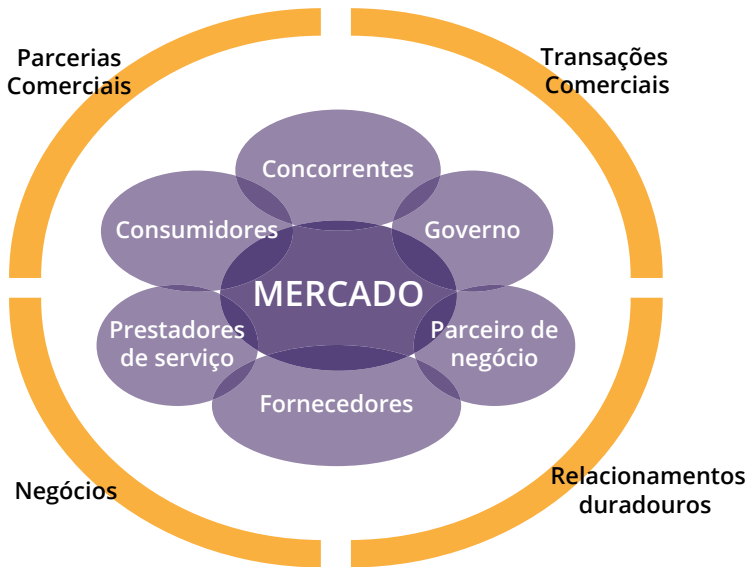
Quando falamos de empreendedorismo, devemos deixar muito claro que iniciar o processo empreendedor de modo correto pode ser fundamental para o sucesso do novo negócio que se inicia, afinal, ter uma ideia inovadora que impacte o mercado ou, ainda, reconhecer uma boa oportunidade no mundo dos negócios pode ampliar consideravelmente as chances de retorno do investimento que foi feito pelo empreendedor, mas é preciso destacar que só isso não será o suficiente para a garantia de sucesso do novo empreendimento, pois é impreterível que haja estudo, conhecimento e análise do mercado em que se pretende empreender.

Comumente na bibliografia relacionada ao assunto, o mercado é um conceito que define um lugar ou espaço abstrato ou não onde ocorrem as trocas de marketing entre compradores e vendedores. Em linhas gerais, não difere muito da ideia simplista que você deve ter, ou seja, de um local onde as pessoas se dirigem para adquirir coisas, objetos, pertences, alimentos, serviços, entre outros. Para Kotler e Armstrong (2007), o mercado nada mais é do que o grupo real ou potencial de compradores que podem comprar um determinado produto ou serviço.

Entendemos que a partir da revolução das Tecnologias da informação e comunicação (TICs), ocorrida no século XXI, que diminuiu as distâncias

e promoveu o desenvolvimento das relações comerciais entre os países e o avanço sem igual nas ações de marketing, o conceito de mercado foi ampliado e atualizado, por isso, definimos mercado como um local físico ou virtual onde os seus *stakeholders* (grupos de interesse), como consumidores, fornecedores, concorrentes, prestadores de serviços e intermediários, governo, parceiros de negócio, entre outros, interagem constantemente em prol da realização de negócios, parcerias comerciais, transações e relacionamentos duradouros e mutuamente satisfatórios para as partes envolvidas.

Figura 1.4 | O mercado: seus integrantes e seus objetivos



Fonte: elaborada pelo autor.

Afinal, se o objetivo de outrora era estar no mercado e apenas realizar vendas, agora a situação mudou. Atualmente, vivemos a era do marketing de relacionamento. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o marketing de relacionamento tem por objetivo não somente construir, mas manter relacionamentos longevos e lucrativos com os clientes. Para isso, é fundamental que os clientes permaneçam satisfeitos e que as empresas sempre estejam entregando uma proposta de valor maior que a de seus concorrentes.

Entretanto, para cumprir esse objetivo de relacionar-se com o cliente, satisfazendo-o e entregando uma oferta de valor maior, o empreendedor precisa saber de qual tipo de mercado o seu negócio faz parte: mercado

organizacional e mercado consumidor. Esses mercados apresentam diferenças significativas, tanto no que tange aos participantes quanto em relação ao comportamento de compra dos clientes.

O mercado organizacional é caracterizado por empresas que realizam transações comerciais de produtos ou serviços com outras empresas. No que tange às vendas na internet, chamamos esse mercado de B2B – *business to business* (vendas de empresas para empresas). Ele é composto por empresas do primeiro setor (governo), segundo setor (empresas fábricas, atacadistas e distribuidoras em geral) e terceiro setor (organizações sem fins lucrativos).

Entre os muitos produtos vendidos ou transacionados nesse tipo de mercado, destacam-se todas as *commodities*, sejam elas agrícolas, animais ou minerais; matérias-primas em geral; materiais de construção; e prestação de serviços em comunicação, financeiros, de seguros, de transportes, entre tantos outros. É comum nesse tipo de mercado o surgimento de cadeias produtivas, que vão desde a extração de matéria-prima base, passando pelo seu processamento, pela produção, pelas redes de distribuição atacadistas, até a distribuição ao consumidor final. Esse elo total entre os integrantes, de ponta-a-ponta, é chamado de cadeia de suprimentos.

### Exemplificando

Grandes empresas e marcas do mundo fazem parte do mercado organizacional: *FedEx*, *HP*, *Intel*, *SAP* e *Siemens*, etc. Outro bom exemplo de empresa de sucesso que atua no mercado organizacional é a *Oracle*, que atua no mercado de tecnologia empresarial vendendo de servidores a *softwares* empresariais. Para expandir suas operações, satisfazer seus clientes e aumentar a entrega de valor, a empresa investiu bilhões de dólares comprando empresas menores e aprimorando seus produtos. Resultado: dobou o seu faturamento anual, superando a marca de 20 bilhões de dólares (KOTLER; KELLER, 2012).

É fundamental que o empreendedor compreenda que empresas não comprem por desejos, mas sim por necessidades voltadas à manutenção das operações, sempre com a perspectiva final de obterem retorno do investimento realizado. Assim, nesse tipo de mercado, algumas características ficam bem acentuadas: o número de compradores é bem menor que no mercado consumidor, entretanto, o volume vendido e o valor das transações de vendas são muito superiores que no mercado consumidor. Além disso, os compradores são extremamente técnicos e profundos conhecedores dos insumos que compram, por isso, possuem muitos contatos de vendedores e constroem fortes relacionamentos com eles.

Não menos relevantes para esse mercado, as questões de combate à corrupção organizacional e o endurecimento das normas de auditoria e *compliance* fazem do processo de compras um dos mais fiscalizados e auditados para fins de prestação de contas aos órgãos controladores. Para Kotler e Armstrong (2007), cabe ainda destacar outras duas variáveis do mercado organizacional que possuem particularidades diferentes e que podem resultar em excelentes oportunidades de negócios:

- **Institucional:** composto por escolas, hospitais, casas de repouso, presídios, postos de saúde, etc. Esse mercado caracteriza-se por vendas constantes e clientes fiéis, mas as vendas sempre ocorrerão ao menor valor possível, tendo em vista o carácter não lucrativo ou filantropo dessas entidades. Para melhor atender esse mercado, as empresas vendedoras costumam criar setores, unidades e departamentos específicos para tal finalidade.
- **Governamental:** formado pelos órgãos públicos diversos, de administração direta ou indireta, geralmente, o processo de compras nesse mercado é bem burocrático, os contratos são amplamente negociados, as compras são feitas em grandes quantidades e ocorrem por meio de licitações e pregões *online*. As vendas nesse mercado costumam ser muito afetadas por aspectos de cunho político, impactando significativamente as perspectivas de compras dessas empresas e órgãos. Ressalta-se que as compras realizadas pelo Estado não costumam ter finalidade lucrativa, mas apenas atender à população com os diversos serviços públicos prestados.

Já o mercado consumidor tem foco voltado às vendas que são realizadas para os consumidores finais, pessoas ou famílias, que adquirem produtos e serviços voltados ao próprio consumo. Portanto, o mercado consumidor tem como principal agente a população economicamente ativa que, de um modo geral, compra as mercadorias ou consome os serviços destinados à ela pelas empresas.

Uma das principais mudanças percebidas no mercado consumidor a partir dos anos 2000 foi o aumento da exigência das pessoas em relação à qualidade e à expectativa de valor dos produtos que elas estão comprando e consumindo no cotidiano. É possível destacar ao menos seis motivos que explicam essa mudança de comportamento e que resultaram na maior autonomia de compra dos consumidores: o grande aumento do número de vendedores; a maior variedade de ofertas de produtos e serviços oferecidos; a melhoria do poder aquisitivo por parte dos consumidores e das famílias; o aumento de informação sobre as características dos produtos e serviços;



o acesso à internet e a adaptação digital, aumentando os meios disponíveis para se interligar compradores e vendedores.

Para Kotler (2000), compreender o comportamento do consumidor não é algo simples, entretanto, é fundamental que o empreendedor analise e traduza corretamente as características comportamentais do mercado consumidor que ele pretende atender: os estímulos específicos, as necessidades, os desejos, as expectativas e a percepção de valor, a satisfação, os aspectos do processo decisório, entre tantos. Esses elementos são comumente conhecidos como a “caixa preta” do consumidor, pois explicam uma série de fatores que levam um indivíduo e as famílias a efetuarem suas compras e consumir.

Em síntese, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), podemos agrupar os fatores que influenciam o comportamento do consumidor em quatro grupos:

- **Culturais:** os fatores culturais e classes sociais que exercem profunda influência;
- **Sociais:** grupos de referência, família e papéis e *status* que exercem uma influência, direta ou indireta, sobre as atitudes ou o comportamento;
- **Pessoais:** característica pessoal, idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida, personalidade e autoimagem influenciam o comprador;
- **Psicológicos:** elementos como motivação, percepção, crenças, entre outros sinais intangíveis de uma marca, como forma, cor, nome, etc., podem estimular uma compra.

## Assimile

Entender o comportamento do consumidor e ‘conhecer os clientes’ não são tarefas simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. (KOTLER, 2000, p. 182)

Além disso, o produto ou serviço que a pessoa estará consumindo é fundamental em seu comportamento de compra. Produtos de maior valor e com maior variedade entre as marcas disponíveis tornam o processo compra mais complexo e afetam a tomada de decisão dos indivíduos. Entretanto, produtos

baratos e com pouca variedade tornam a decisão bem mais simples e rápida de ser tomada. Veja a figura a seguir que exemplifica e trata essa questão:

Figura 1.5 | Quatro tipos de comportamentos de compra no mercado consumidor

	Alto Envolvimento	Baixo Envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de compra complexa Ex. PC ou celular de última geração	Comportamento de compra de quem busca variedade Ex. Pacote de biscoitos
Pequenas diferenças entre as marcas	Comportamento de compra com dissonância reduzida Ex. sofá para sala	Comportamento de compra habitual Ex. 1 kg de sal

Fonte: adaptada de Kotler e Armstrong (2007, p. 126).

Independentemente da escolha feita, fica claro que o empreendedor deve fazer uma análise minuciosa das várias características e dos *players* que participam do mercado em que se pretende atuar, por isso, a pesquisa de mercado é uma das ferramentas mais importantes para prospecção dos aspectos básicos inerentes ao ambiente de negócios escolhido.

A pesquisa de mercado é um levantamento ordenado e sistematizado de informações das variáveis e dos elementos que compõem um mercado, permitindo ao empreendedor conhecer melhor as opções para montar o seu negócio, melhorar o planejamento estratégico empresarial e, com isso, reduzir os riscos e as possibilidades de tomadas de decisões equivocadas que podem causar prejuízos ou, até mesmo, levar à falência prematura a sua empresa.

Segundo Yanaze (2011), para uma empresa alcançar resultados mais satisfatórios em suas vendas, ela deve encontrar meios para conhecer o mercado e levantar informações que identifiquem padrões de consumos individuais e de grupos que parecem entre si, afinal, pessoas que se parecem tendem a ter os mesmos padrões de compras e consumos. Com isso, a partir do conhecimento dos clientes, será possível traçar estratégias mais assertivas para satisfazer, reter e gerar relacionamentos longevos e satisfatórios com eles.

**Refleta**

São muitas as motivações que levam as pessoas a fazerem suas compras. Entretanto, pessoas e famílias consomem produtos e serviços por que têm necessidades ou por que desejam adquiri-los?

Pesquisar e analisar o mercado são etapas fundamentais na constituição de um negócio. É preciso identificar quem são os clientes, concorrentes e conhecedores, ou seja, ter uma visão ampla de toda a cadeia de abastecimento, além de conseguir estabelecer quais serão os produtos ou serviços ofertados, destinando-os especificamente ao público-alvo do seu empreendimento. Para levantar tais informações, podemos adotar meios próprios ou terceirizados, utilizando questionários, entrevistas, ferramentas tecnológicas, bem como realizar análise da concorrência e estabelecer canais de diálogo com potenciais consumidores. As informações coletadas vão traçar um retrato do mercado e indicar se os esforços estão concentrados na direção do que desejam os potenciais e futuros clientes alvos.

Para Dornelas (2018), o empreendedor deve ter atenção especial com a estrutura do mercado:

- Características dos produtos e serviços disponíveis no mercado;
- Aspectos de consumo e potencial dos consumidores;
- Número, política de preços e alcance dos canais de distribuição dos competidores.

Portanto, é possível notar que as pesquisas de mercado não focam somente os clientes, mas também a análise dos diversos competidores que buscam os mesmos objetivos e possuem os mesmos produtos, similares, parecidos ou substitutos àqueles que o empreendedor pretende oferecer no mercado.

O empreendedor pode e deve aprender lições e práticas importantes observando a atuação da concorrência e comparando seus próprios produtos, processos, campanhas de marketing, canais de distribuição, preços, entre outros. Pensando pelo prisma do aprendizado, a empreendedor poderá colocar em prática o *benchmarking* – cópia e aprimoramento das melhores práticas – desenvolvendo naturalmente o seu empreendimento. Com isso, analisando e avaliando os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes, as empresas podem descobrir vantagens competitivas e, então, posicionar-se e se diferenciar estrategicamente de modo adequado no mercado e na mente do seu público-alvo.

Essa diferenciação competitiva é fundamental, pois é extremamente complexo e difícil atender a todos os consumidores e públicos que participam de um mercado amplo, diversificado e não homogêneo. Portanto, os empreendedores devem escolher mercados que possuam escalabilidade, atratividade, possibilidade de retorno de investimento, perspectiva de crescimento, entre outros fatores que resultam em maior potencial de sucesso no mercado.

Entretanto, existem oportunidades empreendedoras, muitas vezes ocultas, em mercados que são renegados ou desprezados pelas grandes empresas, afinal, não é possível atender a todos com um alto nível de excelência e encantamento, além de não haver recursos suficientes para tal, por isso, essas empresas priorizam os mercados com maiores possibilidades de lucros.

É exatamente daí que chegamos ao importante conceito de nicho de mercado, que é o setor composto de um segmento ou poucos segmentos de consumidores que deixaram de ser atendidos pelos concorrentes, especialmente as grandes empresas. Em síntese, o empreendedor pode oferecer produtos e serviços a uma parcela de mercado que não tem suas demandas atendidas pelos grandes grupos empresariais. Reconhecer essa oportunidade que fica escondida em um determinado segmento de mercado pode representar um desafio para os empreendedores e uma ótima chance para a construção de um empreendimento de sucesso, por isso é tão importante ao empreendedor segmentar o mercado corretamente, pois, além de priorizar os principais mercados que serão atendidos, ainda, poderá descobrir uma excelente oportunidade de mercado que ainda não foi atendido.

A segmentação de mercado é o ato de dividir o mercado em grupos menores de clientes com características bem definidas e parecidas em relação aos aspectos de comportamento e consumo, portanto, fazendo essa divisão de modo adequado, o empreendedor poderá compreender melhor as diferentes necessidades e os desejos do seu público-alvo. Dessa forma, é possível atendê-los de modo adequado, aumentando as perspectivas de fidelização e a satisfação dos clientes, bem como diminuir os esforços e gastos de marketing.

Veja o Quadro 1.4 a seguir:

Quadro 1.4 | Principais formas de segmentação

TIPO	DESCRIÇÃO
Geográfica	Divisão do mercado em aspectos geográficos, como países, estados, cidades, bairros, regiões, clima, tamanho populacional, etc.
Demográfica	O mercado é fracionado em variáveis como idade, gênero, tamanho e características familiares, religião, renda, escolaridade, ocupação, raça, classes sociais, etc.
Psicográfica	Os consumidores devem ser agrupados com base em aspectos como personalidade, estilos de vida e perfis psicográficos, mas ainda podem apresentar diferenças significativas.
Comportamental	A divisão dos consumidores é realizada segundo aspectos relacionados ao conhecimento e comportamento dos consumidores, como atitudes, reações à utilização do produto ou serviço, entre outros.

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 231 ss.).

A partir da segmentação de mercado realizada corretamente, a empresa terá mais subsídios para definir o público-alvo pretendido, que é o grupo de pessoas ou empresas que têm características parecidas, sendo o objetivo e o foco de todas as ações, produtos e serviços da empresa. Com isso, será possível definir a melhor estratégia para alcançá-lo, entregando uma proposta de valor maior que a de seus concorrentes e, com isso, construindo uma vantagem competitiva no segmento de mercado pretendido.

Estimado aluno, a análise de mercado é um aspecto de fundamental importância para o sucesso de qualquer empreendimento e negócio, portanto, é de grande valia que você continue estudando sobre o tema, sempre buscando novas perspectivas e aplicações dessa ferramenta de gestão tão utilizada no ambiente de negócios. Logo, dominar essa técnica pode representar um grande diferencial em sua vida profissional.

Bom estudo e até a próxima!

### **Sem medo de errar**

Prezado aluno, tenho certeza que compreendeu a importância da análise de mercado e dos processos de segmentação e definição do público-alvo para o sucesso do processo empreendedor visando tanto a perpetuação e o desenvolvimento do pequeno negócio quanto a melhora das estimativas de lucro e retorno financeiro ao empreendedor. Por isso, convido você a retomar o estudo de caso do chef Eduardo. Vamos relembrar?

Eduardo era um rapaz apaixonado pela culinária! Essa paixão começou na infância, na cozinha de sua vó, onde foi criado perto das panelas, já que Dona Marli fazia bolos e salgados conforme encomendas dos vizinhos. Com o passar do tempo, Dudu cresceu e, após trabalhar em restaurantes aqui no Brasil e no exterior, fez cursos para aumentar o seu conhecimento na área, sentindo-se pronto para o início de um grande desafio: escolher um local e abrir o seu próprio restaurante, o “Comidinhas di Vó”!

Apesar do conhecimento dos produtos que quer oferecer em seu estabelecimento e de ter ciência que a vida de quem tem o próprio negócio é de muito trabalho e sacrifício, está decidido a dar esse importante passo em sua vida profissional. Entretanto, Dudu não compreende muito as questões relacionadas ao mercado, não conhece exatamente os consumidores, não sabe quem são os seus principais concorrentes, não pesquisou sobre fornecedores, nem segmentou o mercado, definindo público-alvo, entre outros. Vamos ajudá-lo?

Basicamente, Eduardo pode realizar sua análise de mercado passando por três prismas básicos: fornecedores, concorrentes e consumidores. Os clientes devem ser o ponto de partida da análise de Eduardo, pois é a partir da definição do público-alvo pretendido que uma série de outros elementos se definirá. Em primeiro lugar, é preciso ter em mente que não é possível atender a todos os clientes por questão de costume e hábito, preferência alimentar, preços, características dos produtos, entre outros; por isso, é fundamental segmentar o mercado para que possa compreender melhor as características do mercado alvo do restaurante.

A segmentação deve ser feita observando-se as quatro bases elementares de uma boa segmentação: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, logo, deverão ser observadas as características básicas dos consumidores, como: bairro ou região onde moram; idade, gênero, características familiares ou dos grupos sociais, religião, renda, escolaridade, ocupação, raça, classe social, etc. Além disso, o estilo de vida e a presença no restaurante para comemoração de datas especiais devem ser observados com carinho. Pode e deve haver outros elementos a serem observados nos consumidores, mas inicialmente, a análise correta dos elementos acima, já torna possível traçar, com um bom nível de assertividade, as características do público-alvo do seu negócio. Com isso, será possível direcionar produtos, ofertas, promoções e atendimento que vão diretamente ao encontro dos anseios dos seus clientes potenciais.

Em relação à concorrência, ele deve fazer uma análise pensando nos concorrentes diretos e nos concorrentes indiretos em um determinado raio, a partir do local do estabelecimento. Os indiretos são aqueles que não vendem exatamente o mesmo tipo de refeição, mas são os vendedores de produtos substitutos, afinal, dificilmente um cliente consumirá os produtos desse estabelecimento e, em seguida ou em um curto intervalo de tempo, consumirá os seus produtos. As lanchonetes, pastelarias, padarias e até mesmo *food trucks* e trailers de lanches precisam ser analisados como eventuais concorrentes que disputam com Eduardo as vendas de refeições.

Já os concorrentes diretos são os demais restaurantes que vendem refeições no mesmo perfil que Dudu, mesmo que em alguns casos, sejam cozinhas diferentes, como: japonesa, italiana, árabe, etc. Esses devem ser analisados minuciosamente, afinal, são eles que disputaram a primazia no coração e na mente dos consumidores na hora de escolherem uma refeição. Deve-se observar os pontos fortes e fracos desses restaurantes em seus mais variados aspectos: produto, preço, localização, marketing, serviço / atendimento, tempo de espera, promoções, entre outros. Não há absolutamente nada de errado em buscar as melhores práticas dos concorrentes, aperfeiçoando-as e adaptando-as segundo as próprias necessidades.

Por fim, quanto aos fornecedores, ele pode olhar, além de redes atacadistas da sua região, os chamados mercados populares e o CEASA, que são importantes centros de distribuição para varejistas e empresas no segmento de restaurantes como o dele. Outra ótima opção em sua área de atuação é a busca de parcerias estratégicas com pequenos produtores locais, que fornecerá produtos mais frescos, inclusive orgânicos, o que agrega valor ao produto final oferecido em seu estabelecimento.

Dessa forma, de modo prático, o prezado aluno alcançou o objetivo proposto e ofereceu uma consultoria sobre análise de mercado ao Eduardo, mostrando não somente como ela é composta, mas dando elementos norteadores para que ele possa fazê-la com excelência.

### **Faça valer a pena**

**1.** Um jovem empreendedor estava iniciando o trabalho de coleta de informações e análise do mercado consumidor para iniciar o próprio negócio. Nesse momento estava concentrado nas características comportamentais dos potenciais clientes e nos aspectos relacionados ao modo como eles decidiam efetuar ou não uma compra. Para sua surpresa, no nicho de mercado em que pretende atuar, os consumidores são bastante influenciados pelas próprias famílias na hora de decidir comprar ou não produtos.

Sabendo que há grupos de fatores que influenciam o comportamento do consumidor, baseando-se no texto-base, qual é o grupo que mais influencia o comportamento dos consumidores no nicho de mercado em que o empreendedor pretende atuar?

- a. Pessoais.
- b. Sociais.
- c. Financeiros.
- d. Culturais.
- e. Psicológicos.

**2.** O mercado organizacional apresenta inúmeras oportunidades de negócios para as pessoas que desejam ingressar no empreendedorismo, principalmente para os empreendedores que almejam atender os mercados institucional e governamental. Entretanto, é fundamental que eles conheçam todos os detalhes do processo de compra e estejam em dia com suas obrigações contábeis, fiscais e jurídicas.

Dessa forma, leia as asserções a seguir sobre características dos mercados organizacionais dos tipos institucional e governamental:

- I. Todo o processo de compra nos mercados institucional e governamental costuma ser burocrático, auditado e amplamente fiscalizado pelos órgãos controladores.

PORQUE

- II. As prestações de contas dessas operações têm aumentado devido ao combate à corrupção organizacional, aos desvios financeiros, além do endurecimento das normas de auditoria e regras de *compliance*.

Analisar essas asserções e assinalar a resposta correta:

- a. As duas asserções são proposições verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- b. A primeira asserção é falsa e a segunda é uma proposição verdadeira.
- c. A primeira asserção é uma proposição verdadeira e a segunda é uma proposição falsa.
- d. Tanto a primeira asserção quanto a segunda são proposições falsas.
- e. As duas asserções são proposições verdadeiras e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

**3.** Os empreendedores devem compreender que não é possível atender a todos os clientes com excelência, afinal, os mercados são extremamente heterogêneos, o que dificulta a compreensão das necessidades e dos desejos dos consumidores. É fundamental segmentar o mercado para atender com eficácia o público-alvo.

Dessa forma, leia e analise as afirmativas a seguir sobre as principais variáveis da segmentação:

- I. Uma empresa fez uma segmentação psicográfica baseada na composição étnica das brasileiras e decidiu criar uma linha de cosméticos e produtos capilares voltada às mulheres negras.



- II. Um empreendedor segmentou o mercado geograficamente e decidiu abrir o seu negócio na região Sul do Brasil, tendo em vista as características do seu público-alvo.
- III. Após segmentação demográfica, uma empresa de moda e artigos esportivos desenvolveu uma série de produtos voltados especificamente para as mulheres.
- IV. Uma jovem empreendedora decidiu voltar-se para os presentes em datas comemorativas após uma segmentação comportamental do mercado consumidor nessas ocasiões.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. II, III e IV, apenas.
- d. I, III e IV, apenas.
- e. I, II, III e IV.

## Referências

- BARBALHO, A.; UCHOA, C. do V. Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. **Revista Interações**, Campo Grande, v. 20, n. 2, p. 421-433, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v20n2/1518-7012-inter-20-02-0421.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- BARBIERI, J. C. ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. Geração de Ideias Para Inovações: estudos de casos e novas abordagens. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 1-20, 2009. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/418/309>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109388/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 11 dez. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Empreendedorismo e viabilidade de novas empresas; um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520438299/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 7 dez. 2019.
- DOMINGOS, C. A máquina de waffle que fez a Nike. **Exame**. São Paulo, 25 set. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/oportunidades-disfarçadas/a-maquina-de-waffle-que-fez-a-nike/>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- DOMINGOS, C. **Oportunidades disfarçadas de negócios**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-3016-6/cfi/6/2!/4/2/2@0.00:0>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 7 dez. 2019.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Global Report 2018/2019**. Tradução livre: Monitor Global de Empreendedorismo: relatório global 2018/2019. 2019. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>. Acesso em: 7 dez. 2019.
- GOMES, R. de C. de O. Empreendedor x *e-empendedor*. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Campo Largo, v. 2, n. 1, p. 1-17, maio 2003. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/about/contact>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 5 dez. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=426&section=0#/legacy/1101>. Acesso em: 26 dez. 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Loader/397/pdf>. Acesso em: 24 dez. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3323/pdf>. Acesso em: 24 dez. 2019.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. 18. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

MELO NETO, F. P. de.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360º**: a prática na prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012422/cfi/6/2\[vnd.vst.idref=html1\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012422/cfi/6/2[vnd.vst.idref=html1]). Acesso em: 12 dez. 2019.

NUNES, L. L. S.; MELLO, M. F. A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Revista Saber Humano**, v. 8, n.13, p.152-173, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/342/350>. Acesso em: 13 dez. 2019.

OLIVEIRA, E. N. P.; MOITA, D. S.; AQUINO, C. A. B. O Empreendedor na Era do Trabalho Precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral. **Psicologia Política**, v. 13, n. 36, maio/ago. 2016, p. 207-226. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v16n36/v16n36a06.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2019.

PAYPAL. **Who we are?** 2020. Disponível em: <https://www.paypal.com/br/webapps/mpp/about>. Acesso em: 20 dez. 2019.

SEBRAE. **10 ferramentas para validar e executar novas ideias**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-ferramentas-para-validar-e-executar-novas-ideias,c30d9594aaff6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 dez. 2014.

SEBRAE. **Empreendedorismo social**: organizações que ajudam a transformar o país. São Paulo, 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos\\_eventos/empreendedorismo-social-organizacoes-que-ajudam-a-transformar-o-pais,4b8b4c64814fc-510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/empreendedorismo-social-organizacoes-que-ajudam-a-transformar-o-pais,4b8b4c64814fc-510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 13 dez. 2019.

SEBRAE. **O que é uma startup?** São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 13 dez. 2014.

SOUZA NETO, B. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro:** o empreendedorismo de necessidade do “virador”. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580391572/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 7 dez. 2019.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação:** avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125896/cfi/0>. Acesso em: 27 dez. 2019.

# Unidade 2

---

Tayra Carolina Nascimento Aleixo

## Perspectiva *lean*, plano de negócios e metodologias de gestão

### Convite ao estudo

Olá, como vai? Nesta leitura, você terá acesso ao conceito de empreendedorismo sob a ótica da abordagem *lean*. Isso quer dizer que você, ao final, terá habilidade suficiente para testar hipóteses de negócio para, então, seguir com decisões mais assertivas e redução de desperdícios de recursos com possibilidades que o mercado não quer ou não está preparado para absorver.

A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade são características do atual contexto de negócios em todo o mundo. Para lidar com o cenário competitivo, as empresas precisam incorporar estratégias diferentes, métodos que as auxiliem na obtenção de melhores resultados.

Tal sobrevivência depende, em especial, da capacidade de inovar. Os clientes (ou usuários) mudaram (e continuam a mudar) com o passar do tempo. As exigências não são as mesmas de duas décadas atrás.

Hoje as pessoas estão conectadas, com informações vindas de recomendações, mas também empoderadas pela possibilidade de comparar características do produto, satisfação na prestação de serviços e parâmetros de preço.

Além disso, os indivíduos têm tanto mais opções para escolher como também escolhem por atitudes e propósito. Estão em busca de experiência e tudo o mais que as marcas podem representar enquanto identidade pareada com as múltiplas identidades individuais.

Neste sentido, adequar métodos de gestão tornou-se uma máxima para os administradores. E o empreendedorismo é uma forma de administrar que difere da tradicional. A incerteza é ainda maior quando se está em busca de testar hipóteses de negócio em mercados, por vezes, inexistentes.

Esta unidade de ensino, portanto, busca incorporar no seu repertório estratégias, ferramentas e métodos diferentes para atuação empreendedora. Seja dentro de organizações ou por conta própria, você será capaz de tomar decisões mais assertivas com base no elenco de assuntos discutidos ao longo de toda a unidade propriamente dita.

Venha, então, com a expectativa de ampliar o entendimento sobre gestão. Há inúmeras oportunidades aguardando pessoas competentes, formadas para capturar oportunidades e transformá-las em negócios lucrativos. Entender o valor do negócio é imperativo para engrená-lo no mercado. E, por isso, dedicamos as próximas páginas para os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo com o que há de mais recente no cenário internacional.

# Perspectiva *lean* no empreendedorismo

## Diálogo aberto

Olá, como vai? Você já pensou em produtos ou serviços que compraria, mas não sabe se há fornecedores no mercado? Chegou a questionar os amigos e familiares a respeito? Pois bem, testar hipóteses de negócio representa o primeiro passo para uma caminhada mais segura no empreendedorismo.

Conheça Lorena, que passou três longos trimestres projetando o seu próprio empreendimento. Após todo o tempo de preparação, aplicação de pesquisa de mercado e outras ferramentas de pesquisa, Lorena sente-se preparada para injetar dinheiro em sua ideia.

O negócio da Lorena consiste basicamente em vender comida vegana congelada. A ideia inicial é fornecer hambúrgueres veganos para hamburguerias da região. Para tanto, aplicou um questionário para transeuntes das principais ruas da cidade que reside. Com o resultado quantitativo em mãos, pode notar que as pessoas estão preocupadas sim com a ingestão de alimentos de origem animal, e estariam dispostas a experimentar outras opções.

Pois bem, Lorena investiu 5 mil reais na compra de matéria-prima, utensílios e eletrodomésticos industriais para o início de sua fabricação artesanal.

Passados três meses, Lorena depara-se com um enorme estoque parado no freezer de sua casa, frente à dificuldade de escoar a sua produção. No primeiro momento, Lorena chegou a temer não conseguir atender à demanda que havia encontrado. Agora, ela se pergunta: “O que fiz de errado?”

Esta seção busca mostrar a você o erro recorrente dos empreendedores: apostar em ideias preconcebidas, com pouca experimentação e nenhum teste de hipótese. Longos períodos de planejamento estratégico não ajudam empreendedores a mover-se rapidamente em ciclos de iteração suficientemente assertivos para mostrar-lhes o caminho certo.

A intenção desta unidade, portanto, é que você seja capaz de entender uma abordagem de gestão chamada *lean*, que prega justamente a agilidade e rapidez no ciclo construir-medir-aprender, validando um aprendizado que possa guiar a tomada de decisão. Além disso, você também terá acesso a algumas estratégias de tração, ou seja, o passo seguinte à descoberta da hipótese de negócio que funcionará para o seu negócio. É chegada a hora de crescer! Vamos nessa?

## Não pode faltar

*Lean manufacturing* ou, em português, produção enxuta, é a forma de produzir com eficácia, sem desperdício, fazendo mais com menos. Em seu berço, a qualidade e a produtividade integram os pilares da filosofia *lean*, além da ênfase na melhoria contínua (*kaizen*).

Em outras palavras, a erradicação de todo e qualquer desperdício é uma máxima no modelo Toyota de produção, cujo fundamento conta com dois princípios fundamentais: *Jidoka* e *Just in time*. Enquanto o primeiro está ligado à automação, pois prega a interrupção imediata da linha de produção ao ocorrer um problema, o segundo diz respeito à produção enxuta propriamente dita, pois baliza o ritmo de acordo com a necessidade demandada.

A título de aprofundamento, falar de *jidoka* quer dizer enxertar a qualidade no próprio processo de produção, em todas as suas etapas. Desse modo, o operador tem autonomia para interromper a produção ao identificar alguma falha, algum erro de especificação do produto daquela determinada etapa. Dessa forma, os padrões de qualidade são garantidos e nenhum setor cliente (interno) tem prejuízo com peças sem conformidade (MAXIMIANO, 2015).

Esse princípio, portanto, remete a três práticas específicas: *andon* (a detecção de erros é feita de forma visual e imediata), *genchi gengutsu* (a investigação da raiz do problema é feita in loco) e *pokayoke* (criação de métodos pilotados para evitar reincidência do defeito) (MAXIMIANO, 2015).

O princípio *just in time* (JIT), por sua vez, consiste em produzir o necessário dentro dos parâmetros de prazo e volume. Com isso, define o fluxo ideal de materiais frente a programação do processo produtivo, o que também acaba diminuindo a necessidade de estoque. Aqui, as três principais práticas, são: *heijunka* (busca nivelar a produção com processo cujo fluxo é contínuo a partir da média de produção esperada, mas ao mesmo tempo capaz de ajustar-se frente demandas inesperadas), eliminação do desperdício (busca eliminar atividades que não agregam valor sob a perspectiva do cliente/usuário, geralmente estão voltadas a operações desnecessárias ou atividades não vistas pelo cliente) e *task time* (diminuir o *gap* de tempo entre o pedido e o recebimento do produto ou serviço; deve estar sincronizado tanto com a demanda como também com o nivelamento da produção, a fim de reduzi-lo). A JIT apresenta ainda uma ferramenta amplamente utilizada por empresas que usam métodos ágeis: o *kanban*, cuja finalidade é tornar a movimentação de suprimentos ou tarefas de um projeto, visíveis a todos (MAXIMIANO, 2015).



Feita a retrospectiva acerca da primeira concepção de *lean* na administração, vale ressaltar os desdobramentos dessa aplicação. Hoje, a utilização de métodos que reduzam desperdício e tempo de desenvolvimento é considerada fator de sobrevivência no mercado frente à responsividade premente.

Para suportar essa mudança paradigmática com relação ao mercado, especialmente por conta da tecnologia da informação e comunicação, os métodos ágeis são cada vez mais utilizados em diferentes setores que não apenas o de desenvolvimento de software - berço do uso e métodos ágeis.

É possível citar diversos métodos sob tal abordagem, a saber: *Extreme Programming* (XP), *Scrum*, *Kanban*, *Lean Startup*, dentre outros. Vale dizer que a maior parte das empresas mesclam diferentes métodos para adequação frente às necessidades de seu próprio negócio. Tal necessidade de adequação é vigorosa quando cada contexto, cada negócio, é considerado em sua especificidade.

### Atenção

Vale destacar a postura necessariamente crítica e autônoma dos profissionais, hoje. Cada situação demandará uma solução diferente e, por isso, você deve desenvolver repertório suficiente para atender e solucionar cada caso em que puder atuar. Aproveite todas as oportunidades de desenvolver repertório empírico!

Dentre os benefícios de utilizar os métodos ágeis, estão: facilidade em (re) priorizar tarefas, visibilidade para projetos e pessoas envolvidas nos projetos, aproximação da área de tecnologia com a área de negócios, aumento da moral da equipe, diminuição do tempo de resposta ao mercado e, por fim, aumento na produtividade (COLLABNET VERSIONONE, 2019).

Para os respondentes da pesquisa conduzida entre agosto e dezembro de 2018, organizada pela CollabNet VersionOne junto a pouco mais de 1,3 mil empresas em diversos continentes, o sucesso na utilização de métodos ágeis é mensurado a partir de, principalmente, satisfação do cliente/usuário, entrega de valor ao negócio e prazo de entrega do projeto. Para escalar o modelo de gestão, muitas organizações têm usado o SAFe (acrônimo para *Scaled Agile Framework*).

Outra informação interessante é o largo uso da ferramenta *kanban* para gerir projetos ágeis. A visibilidade e disposição das informações do projeto em um único quadro, facilita o *follow-up* das atividades nele envolvidas. Veja a seguir uma ilustração de quadro *kanban*:

Figura 2.1 | Quadro *kanban*



Fonte: Shutterstock .

A visibilidade das atividades auxilia tanto na identificação de possíveis gargalos como também na melhor organização das tarefas concluídas e atividades prioritárias, com potencial de reduzir os respectivos *leads times*. Outro grande ganho é com relação à diminuição de desperdício, em especial de tempo, pois essa prática ajuda a entender melhor os diferentes processos e suas possíveis automações (exemplo: automação na gestão de contratos e outros documentos).

Reduzir desperdício também diz respeito a suprimir todos os processos que não agregam valor do ponto de vista do cliente ou do usuário. Neste sentido, caso uma equipe esteja investindo tempo e outros recursos em projetos acessórios e fora do campo de visão e percepção de valor do cliente/ usuário, esses projetos devem ser interrompidos.

De outro modo, é cada vez mais necessário que a empresa esteja de ouvidos abertos e bastante atento ao feedback do cliente/usuário. O feedback deve ser, portanto, contínuo e sustentar a tomada de decisão dentro das organizações.

O empreendedor Eric Ries, autor do livro *Lean Startup* (2012), corrobora a ideia supracitada: “toda atividade que não contribui para se aprender a respeito dos clientes é desperdício”. Esta prática aplica conceitos relacionados à ideia de *customer centricity*.

*Customer centricity* retoma a importância de colocar o cliente/usuário no centro de todo e qualquer negócio. Sem mercado, não há produto, não há serviço. Imagine investir tempo e dinheiro em um negócio que será validado junto ao mercado somente após a sua execução? Pois bem, é justamente esta a conduta da maior parte das organizações. Neste sentido, o conceito de *customer centricity* é tornar o cliente a força motriz do negócio, aumentando a taxa de fidelização. Todas as hipóteses são diretamente testadas junto ao mercado.

### Exemplificando

Um exemplo para ilustrar é exposto no livro *Lean Startup*, de Eric Ries (2012): a empresa Zappo, para testar a hipótese de que havia clientes ávidos por comprar sapatos on-line, sugeriu uma parceria com uma fábrica local, de modo que quando houvesse clientes comprando em seu site, a Zappo compraria a preço de varejo para repassar ao consumidor final. Caso a hipótese fosse refutada, vários investimentos (infra-estrutura, estoques, logística, etc.) não seriam desperdiçados, percebe?

O empreendedor está para o negócio assim como o cientista está a teoria. O empreendedor deve realizar experimentos antes de desenvolver o negócio. Somente dessa forma é possível antecipar se a solução funcionará no mercado (COOPER; VLASKOVITS, 2016).

Neste sentido, vale ressaltar uma frase do livro *Empreendedorismo enxuto*: “A premissa básica dos testes de viabilidade é que quanto mais rápido você puder identificar uma abordagem fracassada, melhor” (COOPER; VLASKOVITS, 2016, p. 140). De outro modo, quanto menos tempo, esforço e dinheiro forem investidos em ideias que não vingaram no mercado, melhor para o negócio.

Essa velocidade no ciclo construir-medir-aprender é um dos pilares da administração enxuta proposta por Eric Ries, voltada para o universo do empreendedorismo. Quanto mais rápido girar esse ciclo, mais subsídios o empreendedor terá para decidir sobre os próximos passos. Na mesma esteira, todo o aprendizado produzido é validado com seguidos testes de hipótese.

Uma estratégia para girar o ciclo supracitado mais rápido seria o lançamento de produtos minimamente viáveis. Com essa experimentação, os usuários podem experimentar, de fato, o produto ou serviço, dando indícios das próximas ações a serem tomadas, o que é diferente de perguntar o que eles querem e ver, na prática, o que funciona e o que não funciona.

## Refleta

Para fazer você refletir, veja uma frase de um dos maiores inventores de todos os tempos, Thomas Alva Edison: “A medida real do sucesso é o número de testes que podem ser realizados em 24 horas”.

O uso do chamado MVP (em inglês, *minimum viable product*), portanto, faz o ciclo de aprendizado construir-medir-aprender girar mais rapidamente. Ao final de cada iteração, os empreendedores precisam se perguntar: vamos pivotar ou perseverar? Caso a resposta seja pivotar, há necessidade de gerar uma nova hipótese estratégica para trabalhar na próxima iteração. Essa prática, portanto, traz eficácia de capital para as empresas.

O planejamento e a execução cega cedem lugar para a experimentação e a validação. A partir disso, é possível decidir entre perseverar no caminho em voga ou pivotar o negócio, encontrando novos caminhos para maximização da entrega de valor ao mercado (RIES, 2012).

Planejamentos estratégicos que visam ao longo prazo fazem sentido em negócios cujo histórico pode sustentar análises preditivas sobre o futuro. Com outras palavras, ambientes estáveis sustentam a estratégia de planos de longo prazo, uma vez que a incerteza pode ser minimizada frente à operação vigente. Mas, vale dizer, dentro do contexto VUCA (acrônimo para *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*), é difícil imaginar tal estabilidade.

## Refleta

Será que a abordagem *lean* no empreendedorismo representa o fim do planejamento estratégico para negócios embrionários? E com relação às grandes empresas: será que as semelhanças de cada segmento são capazes de sustentar a aplicação *lean* em contextos estabelecidos?

A essa altura, vale destacar os pilares propostos no que se tornou um movimento intitulado *Lean Startup*: manufatura enxuta, *design thinking*, *customer development* e desenvolvimento ágil. Para desenvolver a argumentação com relação à proposta de gestão do autor, ele divide o livro em três seções: visão, direção e aceleração.

Com relação à primeira etapa intitulada *Visão*, para pensar soluções para o mercado, o empreendedor ou a empreendedora deve fomentar o seu repertório. Em outras palavras, o processo de criatividade necessita incorporação contínua de novas referências e informações atualizadas para seguir o seu rumo inventivo, além de ser assertivo (SERTEK, 2007).

## Assimile

A observação é uma prática extremamente importante do processo de inovação. Tanto que surgem ocupações profissionais dedicadas, basicamente, à observação de novas tendências. É o exemplo do *coolhunting*, que consiste em capturar e analisar tendências propriamente ditas. Imagine um profissional sentado na beira da praia em busca de comportamentos que possam sugerir novas oportunidades de negócios. Pois bem, este é um exemplo de atuação do *cool hunter*. Perceba que não é mera aplicação de pesquisa de mercado, mas sim um entendimento do que o cliente quer mesmo sem conscientemente saber.

Prosseguindo: a etapa de direção depende do elenco de hipóteses validadas. Há duas estratégias possíveis de atestar hipóteses: análogo e antianálogo. Ambas consistem em basear estratégias em comparação com outras empresas ou atividades. Para ilustrar, a hipótese de que pessoas escutariam música em locais públicos já havia sido atestada pelo *walkman*, produto análogo ao Ipod e, com isso, Steve Jobs não precisou testar essa primeira premissa. Neste mesmo exemplo, o Napster seria o antianálogo, pois apesar das pessoas estarem dispostas a realizar o download de músicas, talvez não queriam pagar por isso (MULLINS; KOMISAR, 2009).

Após validação de hipóteses e acúmulo de aprendizado validado, é chegada a hora de acelerar, ou seja, tracionar o negócio que se formou. Tração, neste sentido, é crescimento. Segundo os autores Gabriel Wienberg e Justin Mares (2014), não basta ter clientes/usuários dispostos a pagar por seu produto ou serviço: é preciso dar tração a ele.

Por isso, os autores supracitados de *Traction: a startup guide to getting customers* entrevistaram 30 fundadores de *startups* para chegar a 19 diferentes estratégias de tração, possíveis de serem aplicadas a diferentes segmentos de negócios. Alguns deles você já deve ter ouvido falar, quer ver? Marketing viral, relações públicas, *Search Engine Marketing* (SEM), *Search Engine Optimization* (SEO), anúncios em redes sociais, marketing de conteúdo e e-mail marketing, dentre outros.

Por fim, análises acerca do tamanho do mercado, *marketshare* dos *players* estabelecidos no mercado e penetração do negócio, ajudam a balizar a taxa de crescimento potencial. Neste momento, com estratégias de tração corretas para cada negócio, é possível vislumbrar resultados promissores dentro da realidade daquele segmento.

Com isso, encerramos esta primeira seção de estudos. Esperamos que você tenha vários insights não somente com as ideias aqui expostas, como também na leitura dos próximos capítulos. Bons estudos!

## **Sem medo de errar**

Você se recorda da empreendedora Lorena? Ela fez investimentos em eletrodomésticos industriais para iniciar uma pequena produção de hambúrgueres veganos com intuito de vendê-los às hamburguerias da sua cidade e região. Além disso, chegou a fazer uma pesquisa de campo quantitativa, abordando pessoas na rua. Mas hoje ela se depara com a seguinte situação: congelou seu produto e agora não consegue escoar a produção.

O que, a essa altura, você poderia sugerir para que ela não perdesse as esperanças e retomasse testes empíricos com relação a sua hipótese de negócio? Lembre-se, para tanto, do ciclo construir-medir-aprender, do conceito de MVP, teste de hipótese e tração de mercado. Visualize as macro-etapas propostas por Eric Ries (2012): visão, direção e aceleração. Onde foi que Lorena errou, quando consideramos as etapas preliminares e iterativas de um empreendimento? Qual foi a negligência, em termos de estratégia e execução, cometida por ela?

Seguem algumas sugestões: primeiro, seria importante reformular a pergunta que ela tem feito ao mercado, pois em vez de partir do pressuposto que hamburguerias comprariam o seu produto, ela poderia observar o mercado em busca de tendências de consumo vegano.

Para tanto, é possível acompanhar o movimento vegano a fim de identificar oportunidades de negócio, entendendo os hábitos de consumo e expectativas dessas pessoas. Daí ela poderia tracionar o negócio com a estratégia de marketing de conteúdo, capturando feedbacks de adeptos do veganismo a partir da publicação de conteúdo atinente ao tema.

Agora é com você! Pense em outras possibilidades de teste de hipótese e tracionamento de negócio que poderiam auxiliar Lorena na tarefa de identificar a solução adequada ao *timing* do mercado. O que o mercado espera? O que o cliente ou usuário, de fato, quer? Responda a essas perguntas com criatividade e autonomia suficiente para traçar novos caminhos. Bons estudos!

# Aplicação do conceito de customer centricity em uma loja on-line de cosméticos masculinos

Junior tem uma pequena loja on-line dedicada a produtos cosméticos masculinos. Durante toda a jornada do consumidor, Junior aprimorou técnicas de vendas, pós-venda e relacionamento com o cliente, sempre com intuito de aumentar a fidelização junto à loja. Mas, agora, ele quer incorporar o conceito de *customer centricity* para solucionar a situação que você verá a seguir.

Após alguns meses de aumento gradativo no número de acessos únicos no *e-commerce* e conversão de 5% nos *leads*, Junior percebe uma diminuição significativa nas vendas de clientes antes considerados assíduos, e também no tráfego do site. Ou seja, além dos clientes recorrentes diminuírem o ticket médio por mês, há uma baixa na possibilidade de prospectar novos clientes. Isso definitivamente é um mau sinal.

Além disso, com as constantes pesquisas de Net Promoter Score (NPS), Junior notou que alguns consumidores preferem comprar o produto em lojas físicas em vez de trocarem quando não os satisfaz, mesmo com toda a atenção que Junior faz questão de dedicar no pós-venda. Por outro lado, com a aplicação de outra métrica chamada Lifetime Value (LTV), que mede o lucro por cada cliente, os resultados corroboraram a percepção de Junior com relação à queda nas vendas de clientes recorrentes.

Bom, com toda a bagagem que você acumulou até aqui, analise a situação do *e-commerce* frente ao cenário supra-apresentado, considerando também a intenção de Junior em aplicar o conceito de *customer centricity*, e proponha a conduta que Junior deve ter para não perder ainda mais clientes ou potenciais clientes.

## Resolução da situação-problema

Retomando o conceito de *customer centricity*: consiste em tornar o cliente/usuário a força motriz do negócio, com intuito principal de elevar a fidelidade dele e, com isso, o aumento nas vendas.

Junior tem feito um exímio trabalho com relação à utilização de métricas e acompanhamento da jornada do cliente. Mas, por outro lado, tem negligenciado a preferência do consumidor no que tange às suas preferências de

compra. Em outras palavras, se Junior quer aplicar o conceito de *customer centricity*, não deve se apegar ao modelo de loja on-line. Por isso, talvez seja hora de o empresário considerar testar a hipótese de viabilizar um projeto nesse sentido.

De outro modo, o foco precisa repousar sempre sobre a persona do negócio e não ser fiel ao planejamento inicial que focava apenas na loja, em sua versão *e-commerce*. De repente, criar uma loja conceito pode ser a solução para aproximar o cliente do negócio e, assim, fidelizá-lo. Isso porque após o uso do produto, o cliente precisará apenas manter o seu estoque e eventualmente poderá testar novos produtos na loja física. Tudo depende de testar hipóteses junto ao mercado.

### **Faça valer a pena**

**1.** Esta abordagem prevê a máxima redução de desperdícios possível. O desenvolvimento dessa abordagem propriamente dita aconteceu na fábrica Toyota, no Japão. De lá para cá, vários desdobramentos foram acontecendo que, inclusive, acabaram adaptando-se à nova gestão voltada para o empreendedorismo.

O trecho destacado aborda o conceito de:

- a. *Startup*.
- b. *Kanban*.
- c. *Genchi Gembustu*.
- d. *Lean*.
- e. *Customer centricity*.

**2.** Júlia está começando um negócio. Sua hipótese preliminar é de que as pessoas comprariam brigadeiros em frente ao seu prédio. Por suas contas, ela poderia extrair um lucro de 200 reais semanais neste primeiro momento.

Considerando a abordagem lean startup, qual deve ser o próximo passo de Júlia?

Assinale a alternativa correta:

- a. Comprar maquinário suficiente para produção em escala.
- b. Ligar para o máximo de pessoas em seu bairro para oferecer o produto.
- c. Montar uma barraquinha com os produtos feitos de forma artesanal.



- d. Patrocinar o próximo evento da cidade em que reside.
- e. Montar um site para o seu negócio.

**3.** A transformação digital é imperativo hoje para mudança paradigmática das organizações em todo o mundo. Não somente digitalizar documentos ou automatizar processos, tal transformação atinge níveis culturais e comportamentais dos colaboradores.

Considerando a jornada do cliente, qual conceito pode ajudar na transformação digital dentro das organizações?

Assinale a alternativa correta:

- a. *Customer centricity*.
- b. *Kanban*.
- c. Estratégias de tração.
- d. Transformação digital.
- e. *Lean startup*.

# Plano de negócios: planejamento e financiamento

## Diálogo aberto

Você já teve o ímpeto de criar um negócio próprio? Nesta leitura, falaremos sobre como criar um plano para levar uma ideia adiante.

Pois bem, após descobrir as contribuições da perspectiva *lean* e ter experimentado a aplicação dos conceitos na elaboração da situação-problema, agora é hora de pensar na expansão do negócio a partir da criação do instrumento chamado plano de negócios.

Depois de ter sua hipótese testada e agrupar um conjunto de aprendizados validados capazes de servir como argumento na defesa do empreendimento, você deve estruturar todas essas informações e, em especial, evidenciar sua viabilidade junto a possíveis fontes de financiamento.

Neste momento, a escalabilidade pode ser um dos direcionadores estratégicos do plano, assim como o refinamento da tecnologia utilizada ou internacionalização da atividade produtiva. Isso quer dizer que o plano de negócios pode tanto apresentar um novo projeto ou empresa, como também servir para embasar a atividade nos próximos anos. Seja qual for o objetivo, o plano de negócios irá apoiá-lo na etapa de defesa.

Imagine, então, a situação de Carolina, estudante de administração, que tem nas mãos a oportunidade de canalizar o sítio da família para plantação de eucalipto. A intenção da empreendedora é vender para a indústria de papel e celulose que rodeia as terras propriamente ditas.

Agora, parta do pressuposto que Carolina já testou a hipótese de negócio junto aos potenciais clientes e precisa, neste momento, estruturar o plano de negócio para apresentar ao seu avô, cuja intenção é investir no projeto da neta.

Para desenrolar a confecção do plano, Carolina pede a sua ajuda. Para ajudá-la, no entanto, você deve primeiro aumentar o repertório com relação aos índices financeiros envolvidos no plano de negócios, além de aprender a estruturar um plano atraente em termos de captação de investimentos. Não obstante, queira mostrar à Carolina que existem outras fontes de obtenção de capital para o seu negócio.

Para tanto, esta leitura auxiliará na incorporação de conhecimentos a respeito dos indicadores supracitados, estrutura de um plano de negócios e outros pontos de destaque, para que possa confeccionar a resolução da situação-problema de Carolina e, ainda, aplicar em diversos outros contextos.

Bons estudos e mãos à obra!

## **Não pode faltar**

A prática empreendedora remete à autonomia e iniciativa de atuar em cenários incertos. Dessa forma, a empreendedora ou o empreendedor assume riscos, traça metas e tende a lidar melhor com situações em que deve encarar a superação de obstáculos. Mas talvez a habilidade mais importante seja saber traçar um caminho entre o cenário atual e o cenário desejado (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012).

### **Vocabulário**

A palavra empreendedorismo tem a mesma raiz etimológica da palavra empreendedor que, por sua vez, vem do latim *imprendere* e significa “decidir, realizar uma tarefa difícil e laboriosa”.

Desde o início, a palavra empreendedorismo esteve vinculada à ideia de inovação, ousadia e progresso econômico, no sentido de reconhecer o empreendedor como agente de transformação econômica em cenários com baixa produtividade (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012).

Por volta da década de 1980, Kenneth E. Knight e Peter Drucker introduzem o risco à equação do empreendedorismo, corroborando com a ideia de ousadia supracitada. Dessa forma, o agente deve assumir riscos para inovar em algum segmento ou atuação profissional, para ser reconhecido como empreendedor ou empreendedora (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012).

Tal ousadia e cálculo constante de riscos podem ser mais bem balizados por meio de algumas ferramentas, métodos e instrumentos. Um desses artefatos de apoio chama-se plano de negócio, no qual o empreendedor tem a oportunidade de expressar todo o seu conhecimento sobre determinado mercado, além de expor todas as variáveis que podem influenciar as metas e potenciais realizações do negócio propriamente dito.

Vale pontuar que a palavra “negócio” é utilizada em diversos contextos, sugerindo tanto comércio ou transação comercial, como também relações comerciais, empresa, caso ou qualquer objeto ou coisa. Para efeito da

discussão que a seção destrinchará, plano de negócio pode ser dedicado tanto a empresa em si (nova ou existente) como também para um projeto da empresa, ambos entendidos como potenciais negócios (NAKAGAWA, 2011).

O plano de negócio pode sustentar a argumentação realizada em um *pitch* de defesa acerca do empreendimento, junto a potenciais investidores. *Pitch* são apresentações rápidas e diretas, direcionadas a potenciais investidores. Costumam ser amplamente utilizadas por *startups* em todo o ecossistema de inovação (*hubs*, empresas de capital de risco, etc.). O plano de negócio também pode ser utilizado no processo de obtenção de crédito ou financiamentos junto a instituições financeiras. Com isso, a instituição pode analisar a viabilidade do negócio, fixando a taxa de juros adequada para cada caso.

Em linhas gerais, portanto, o plano de negócio abarca desde definições acerca do produto/serviço até a forma como a produção/prestação de serviço será operacionalizada e colocada à disposição no mercado (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012). O plano em si geralmente compreende um recorte de cinco anos no que tange ao futuro da empresa. Neste sentido, quanto mais informações tiver em mãos, maior a qualidade das estimativas ali realizadas.

### Dica

Há softwares de apoio na confecção de planos de negócio. Aqui vai alguns que você pode testar na internet: Business Plan Pro, BizPlan Builder, MakeMoney e Software Plano de Negócio 3.0. Há, ainda, o portal do professor José Dornelas, de nome *Plano de negócios*, que contém dicas, exemplos, tutoriais e outros conteúdos voltados para empreendedorismo e plano de negócio propriamente dito.

Em linhas gerais, há diversas versões do que seria a composição de um plano de negócio, diferindo de instituição para instituição, autor para autor. Os pontos mais importantes e geralmente comuns nessas propostas são destacados a seguir:

1. **Capa:** onde constam as principais informações.
2. **Sumário executivo:** este item deve suscitar a curiosidade de quem começa a ler o documento. No sumário executivo, são apresentados os *highlights* do plano de negócio em si, e por isso deve ser feito após conclusão da escrita de todo o plano.
3. **Descrição da empresa e do negócio:** descrição de todos os detalhes da forma como a empresa está organizada e do tipo de negócio que se pretende desenvolver e apresentar ao mercado. Vale citar a proposta de valor da solução frente ao problema identificado.

4. **Localização e abrangência da empresa:** além de identificar a área de atuação, é necessário situar, geograficamente, a empresa, bem como a relação da localização com os objetivos estratégicos definidos. Além disso, deve-se registrar a abrangência (pretendida) de sua atuação, se será local, regional ou nacional.
5. **Análise estratégica e propósitos organizacionais:** visão, missão e valores da empresa são descritos nesta etapa. A coerência entre o propósito organizacional e todo o plano de negócio é crucial para tornar a estratégia sólida e direcional no que tange ao planejamento que se desdobrará ao longo do tempo.
6. **Análise de mercado:** este espaço é dedicado para demonstrar o quanto o empreendedor domina o mercado em que pretende atuar e conhece todos os *players* que nele estão. Para tanto, precisa indicar o máximo de informações e articular tais informações em termos estratégicos, aprovando o potencial de mercado daquele determinado negócio. Aqui, vale citar as vantagens comparativas da empresa/projeto frente à concorrência direta de produtos substitutos ou similares.
7. **Plano operacional e de produção:** listar todas as atividades envolvidas na operacionalização da produção, incluindo a tecnologia envolvida e potenciais de escalabilidade.
8. **Plano de recursos humanos:** identificar a cultura organizacional pretendida e que balizará os processos de seleção, retenção e desenvolvimento de pessoas.
9. **Plano de marketing:** envolve a explanação de questões relacionadas à praça, preço, promoção e produto. Em outros termos, como a empresa pretende expor o produto ou serviço no mercado, bem como a maneira que irá promovê-lo.
10. **Plano financeiro:** identificar a necessidade de recursos, trabalhando a argumentação com relação à viabilidade e rentabilidade do negócio. Também prevê o uso de instrumentos de controle, acompanhamento e planejamento financeiro orçamentário.
11. **Anexos:** documentos importantes para embasamento da argumentação realizada ao longo do plano de negócio, bem como relatórios que possam ajudar o leitor a entender melhor a composição da estratégia.

Você notou o quão complexa é a construção do plano de negócio? A confecção dele exige capacidade analítica, mas também a habilidade de transformar informações em conhecimento. Em outras palavras, é necessário

que você pegue todo aquele repertório de referências e articule em prol do empreendimento que pretende tangibilizar. Vale dizer que a apresentação de testes de hipótese e aprendizado validado valem muito na hora de convencer investidores, instituições financeiras e a si mesmo, com relação à dedicação a ser aplicada.

Não obstante, definir o negócio depende do entendimento acerca do perfil de consumidor que pretende atender. Nesta etapa, é possível identificar se haverá produção ou prestação de serviços. Essa informação é importante porque para cada caso, há uma estrutura diferente de plano de negócios.

Outro ponto fundamental do plano de negócio é a definição do propósito da organização (missão, visão e valores, respectivamente: razão de ser da empresa, cenário futuro desejado e princípios seguidos e fomentados pela organização). Essas informações guiarão todos que contribuem para o propósito da empresa/projeto, além de enquadrar a forma como a empresa se portará frente ao mercado.

### Exemplificando

Imagine uma empresa que prega o valor da sustentabilidade. Mas, recentemente, lançou resíduos sólidos no rio da cidade na qual está localizada. A opinião pública poderá detratar a imagem da empresa ao identificar a situação e denunciá-la nos veículos de comunicação da cidade. Perceba que essa falta de coerência pode custar caro para o negócio, especialmente se a gestão não costuma prever situações contingenciais.

A segmentação de mercado, por sua vez, caminha em parceria com o âmbito do marketing. Quanto mais clara for a mensagem, mais o público-alvo se identificará com o propósito de sua empresa. De outro modo, quanto mais assertiva for sua campanha publicitária, menor o esforço dos clientes em entender qual problema você está tentando solucionar.

Tal clareza de propósito ajuda também o consumidor a identificar a sua empresa no mar de produtos e serviços existentes no mercado. Lembra da proposta da Lorena, da Seção 1? Quanto mais clara for a mensagem aos veganos, mais estes se identificarão com a marca. Não adianta, por outro lado, confundir o público vegano, aglutinando *prospects* do universo *fitness* na tentativa de ampliar as possibilidades de venda sob o argumento de que se trata dos mesmos interesses: comida leve interessa a ambos os públicos. Essa hipótese não está atestada e talvez não compense o esforço do marketing em atrair a atenção de ambos os públicos nessa tentativa.

A essa altura, vale citar que a segmentação de mercado tanto pode ser geográfica (recorte geográfico), como também psicográfica (foco no estilo de vida), demográfica (segmentação por faixa etária, classe social, sexo, etc.) e comportamental (foco em ocasiões festivas; sazonalidade). No exemplo de Lorena, a segmentação de mercado é psicográfica, percebe?

Agora, retomando a situação-problema, Carolina optou pela segmentação geográfica, pois prevê a venda dos eucaliptos à indústria de papel e celulose local. Mas, para que seu plano de negócio seja o mais assertivo possível no que diz respeito à descrição do mercado, Carolina deve observar o ambiente externo (macroambiente), ou seja, todas as variáveis que se relacionam com o segmento que pretende atuar, a saber: variáveis sociais, legais, tecnológicas, políticas, econômicas e ambiente geral.

### **Reflita**

Imagine que o governo federal lançou uma política que estimula a redução do consumo de papel e celulose. Além dessa política, você identifica que há comportamentos sociais cada vez mais sustentáveis surgindo no ambiente corporativo – grande clientela do segmento. Será que Carolina está olhando para o mercado certo? Será que não há outro problema que o seu negócio possa resolver?

Entendeu porque é importante sempre observar as variáveis atinentes a determinado segmento? Tais variáveis têm a capacidade de tracionar o seu negócio ou literalmente afundá-lo logo na primeira etapa de implantação, uma vez que as empresas estabelecidas podem estar, no mesmo tempo, sendo reduzidas frente à retração da demanda.

Em contrapartida, o ambiente interno (microambiente) também deve ser considerado ao construir um plano de negócio. Esse ambiente refere-se aos fornecedores, consumidores, concorrentes e funcionários. Nele, há oportunidades e fraquezas que precisam ser consideradas na projeção estratégica do negócio.

### **Assimile**

Um dos possíveis anexos do seu plano de negócio é a análise SWOT, acrônimo do inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Enquanto forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno, as oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo. Pratique!

Após comentar alguns aspectos do plano de negócio, vale um destaque para composição do capital da empresa, que pode vir de capital próprio e/ou capital de terceiros (financiamentos ou empréstimos). Para cada fonte, há uma taxa de remuneração sobre o capital que pode variar bastante e influenciar diretamente as decisões de investimento – a título de exemplo, se você tomar empréstimo em bancos de varejo, a taxa de juros pode inviabilizar o negócio (HASHIMOTO; BORGES, 2014). Essa etapa, portanto, prevê a divisão do aporte entre sócios e investidores, no plano de investimento previsto para estruturar o negócio. Na tabela a seguir é possível visualizar um exemplo dessa divisão:

Tabela 2.1 | Composição do capital da empresa

NOME DO SÓCIO	VALOR R\$	% DO CAPITAL
SÓCIO A	R\$ 30.000,00	22%
SÓCIO B	R\$ 35.000,00	26%
SÓCIO C	R\$ 45.392,00	34%
SÓCIO D	R\$ 24.802,00	18%
TOTAL	R\$ 134.802,00	100%

Fonte: adaptada de Fernandez e Ribeiro (2012, p. 58).

Outra etapa do plano financeiro é elencar todos os custos fixos e custos variáveis envolvidos no negócio. Enquanto a primeira categoria diz respeito aos gastos e despesas para manutenção do negócio, a segunda varia de acordo com o nível de produção (impostos, matéria-prima, mão de obra temporária, etc.). Veja que para estimar os custos fixos é preciso calibrar as informações apresentadas na etapa plano operacional e de produção. Veja, a seguir, um exemplo de previsão de custos fixos de uma empresa de eventos sociais:

Tabela 2.2 | Previsão anual de custos de uma pequena empresa de cerimonial de festas

Item	Discriminação	Valor unitário
1	Salários (folha)	R\$ 178.178,00
2	Retirada dos sócios	R\$ 4.000,00
3	Encargos sociais	R\$ 3.120,00
4	Aluguel	R\$ 3.000,00
5	Honorários do contador	R\$ 500,00
6	Luz	R\$ 350,00
7	Telefone	R\$ 1.200,00
8	Material de expediente	R\$ 200,00
9	Despesas de manutenção do escritório	R\$ 1.000,00
10	Material de limpeza	R\$ 250,00
11	Seguros	R\$ 800,00
12	Despesas administrativas	R\$ 750,00



13	Despesas bancárias	R\$ 90,00
14	Propaganda	R\$ 1.000,00
15	Despesas com locomoção	R\$ 300,00
16	Despesas com refeições	R\$ 250,00
17	Custos variáveis	R\$ 15.000,00
	Subtotal	R\$ 209.988,00
	Provisão para imprevistos	R\$ 10.499,40
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 220.487,40</b>

Fonte: adaptada de Fernandez e Ribeiro (2012, p. 60).

No início das operações, falando da hipótese de um plano de negócio para uma empresa ainda não existente, é importante, além de considerar capital de giro e investimento inicial, os gastos pré-operacionais que surgirão, como: abertura da empresa, registro de patentes e/ou marca, pesquisa de mercado, honorários diversos, desenvolvimento do produto e capacitação do pessoal (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

Em contrapartida, seguindo a mesma sistemática de organização dos números, é necessário realizar a previsão de receitas, ou seja, identificar os possíveis faturamentos, mês a mês, do negócio. Para tanto, devem ser considerados fatores de sazonalidade e todos os produtos do portfólio da empresa.

Em linhas gerais, para cada período verificado é preciso identificar as respectivas entradas e saídas. Neste sentido, podemos projetar um fluxo de caixa para o negócio e documentá-lo no plano de negócios. Esse fluxo deve apresentar as entradas e saídas propriamente ditas, o que pode ser comparado com a conta corrente de uma pessoa física. Seria, portanto, o extrato da empresa, capaz de melhorar a gestão de promoções, parcelamentos, etc. dos produtos em detrimento dos compromissos que a empresa tem junto a fornecedores, folha de pagamento, impostos, credores, entre outros. Veja a seguir um exemplo de fluxo de caixa mensal:

Tabela 2.3 | Fluxo de caixa mensal (detalhado)

Fluxo de caixa	Janeiro	Fevereiro	Março (...)
Saldo Inicial	R\$ 1500	R\$ 1800	R\$ 2730
Entradas	R\$ 750,00	R\$ 1730,00	0
1.1 Receita de vendas	R\$ 750,00	R\$ 1500,00	0
1.2 Outras receitas	0	0	0
Saídas	R\$ 450,00	R\$ 800,00	0
2.1 Despesas com produtos	0	R\$ 980,00	0
2.2 Despesas administrativas	0	0	0

2.3 Despesas com pessoal	0	0	0
2.4 Impostos	0	0	0
2.5 Outras despesas	0	0	0
Geração de caixa	R\$ 300,00	R\$ 930,00	0
Disponibilidade	- R\$ 1800,00	R\$ 2730,00	R\$ 2730,00

Fonte: elaborada pela autora.

Para cada momento do ciclo de vida, uma empresa precisa de diferentes métricas, pois a receita tende a aumentar com o passar do tempo. De outro modo, no início de suas atividades, uma empresa nascente está formando a sua carteira de clientes e, portanto, muito provavelmente não apresentará faturamento expressivo. Por exemplo: para negócios nascentes, é primordial analisar o fluxo de caixa conforme foi exposto, mas também é importante saber a taxa interna de retorno (TIR), EBITDA (em português, lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), lucro líquido, *payback* e valor presente líquido (VPL). Já para negócios maduros, o cálculo tanto do EBITDA quanto do lucro líquido, margem líquida, valor agregado e *valuation* são igualmente importantes (NAKAGAWA, 2011).

Após levantadas todas as análises financeiras a respeito do negócio, é possível elencar índices financeiros e outras técnicas que ajudarão na gestão do empreendimento e, também, na análise acerca da saúde do negócio por parte dos financiadores deste projeto (bancos, investidores, etc.). Veja alguns índices, técnicas de investimento e técnicas de análise de fluxo de caixa descontado:

- **Índices financeiros:** são calculados a partir do balanço patrimonial e demonstrações do resultado, com intuito de entender a saúde da empresa com relação à liquidez (capacidade de saldar as dívidas), atividade (giro de estoque), endividamento (grau de endividamento) e lucratividade (retorno bruto, operacional e líquido).
- **Técnicas de análise de investimentos:** sinalizam a atratividade de determinado empreendimento por meio do Retorno Contábil sobre o Investimento (geração de renda a partir do valor agregado), Prazo de *Payback* (prazo para recuperação do montante investido) e Técnica do Fluxo de Caixa Descontado (comparação entre o valor presente do benefício futuro *versus* outras oportunidades de investimento).
- **Técnicas de fluxo de caixa descontado:** trazem para o presente a geração de riqueza futura do negócio e comparam com o montante inicial a ser investido. Medem-se pelo Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Veja que com todas essas informações à mão, o empreendedor pode levantar capital junto a diferentes fontes de recursos, por exemplo: investidores independentes, bancos, cooperativas de crédito, agência de fomento, *venture capital* e *seed capital*, entre outras.

Por fim, vale ressaltar que o plano de negócio vai além de uma simples ferramenta de obtenção de recursos. Ele serve também como ferramenta de gestão e, como tal, considerando todas as variáveis nele previstas, deve ser continuamente revisitado e atualizado.

É sempre bom lembrar também que dinheiro é apenas um dos recursos necessários para colocar o negócio de pé. Ou seja, dinheiro é meio e não fim, e não deve ser desculpa para interromper nenhuma boa e validada hipótese de negócio. Sucesso!

## **Sem medo de errar**

Pois bem, após acumular novos conhecimentos acerca da construção de um plano de negócios atraente, chegou a hora de assessorar Carolina. Lembre-se de que ela está em busca do financiamento para o seu projeto e considera, no primeiro momento, obter recursos na família, com o seu avô.

Logo de cara, o que você poderia sugerir para Carolina, caso não haja convencimento da primeira opção de financiamento? Estudar outras fontes de financiamento e empréstimos, seja junto a bancos, como também agências de fomento, incubadoras, investidores anjo e concursos de plano de negócios, entre outras.

Além disso, vale a pena voltar a atenção para o conhecimento gerado a partir da confecção do plano de negócios e instigar a pergunta: será que o caminho previamente traçado é o melhor a seguir? Há possibilidade em diversificar o negócio da empresa? Para responder a essa e outras perguntas, é preciso começar a acumular informações que embasem a elaboração do plano de negócio em si.

Os próximos passos relacionam-se exatamente à atividade supracitada:

1. Pesquise dados quantitativos na internet sobre o mercado de eucalipto no Brasil.
2. Organize os dados encontrados dentro de uma tabela no Excel.
3. Faça projeções, considerando os custos fixos e variáveis da futura empresa.
4. Trabalhe nos índices financeiros, a fim de exercitar o conhecimento adquirido.

Bons estudos e uma ótima prática para você! Lembre-se de que quanto mais praticar, maior a habilidade em replicar noutros cenários, com variáveis e oportunidades diversas.

## Avançando na prática

### **Segmentação de mercado: comunicação assertiva com alavancagem de vendas**

Para exercitar o processo de segmentação de mercado, uma vez que essa definição atinge vários pontos do plano de negócio além de definir, preliminarmente, os possíveis testes de hipótese, imagine um possível negócio no setor alimentício. Agora, para cada possível segmentação, construa uma possibilidade de negócio para que a senhorita Aleixo consiga melhor visualizar as hipóteses que podem ser testadas. Considere a intenção da empreendedora: trabalhar com confeitaria.

#### **Resolução da situação-problema**

Para resolver a situação-problema aqui exposta, vale relembrar os diferentes tipos de segmentação: geográfica (recorte geográfico), psicográfica (foco no estilo de vida), demográfica (segmentação por faixa etária, classe social, sexo, etc.) e comportamental (foco em ocasiões festivas; sazonalidade).

- **Geográfica:** construção de uma confeitaria no centro, atingindo o público de transeuntes da principal avenida da cidade.
- **Psicográfica:** vender doces congelados para consumidores veganos via aplicativo de celular.
- **Demográfica:** atender sob encomenda a *high society* da cidade.
- **Comportamental:** vender bolos de aniversário para festas de debutante, casamentos e confraternizações de final de ano.

Percebeu como um mesmo negócio pode ser dedicado a diversos segmentos de mercado? Pratique mais e use sua criatividade para empreender.

## Faça valer a pena

**1.** Um instrumento utilizado tanto para obtenção de crédito para financiamento de atividades produtivas, início de novos negócios e projetos, como também para apoiar a gestão ao longo de cinco anos.

O trecho em destaque diz respeito ao seguinte termo:

- a. Teste de hipótese.
- b. Empreendedorismo.
- c. Sebrae.
- d. Plano de negócios.
- e. Investidor anjo.

**2.** Leila presta consultoria para o público de várias ONG do interior de São Paulo, dedicadas ao apoio e suporte de animais abandonados. Sua atividade reside, especificamente, na consultoria administrativa e de marketing, apoiando as instituições do terceiro setor no que diz respeito à visibilidade junto a doadores e empresas financiadoras da causa animal.

Qual é a segmentação de mercado atendida por Leila?

- a. Geográfica.
- b. Psicográfica.
- c. Por propósito.
- d. Demográfica.
- e. Comportamental.

**3.** O ponto de intersecção entre o teste de hipótese e a confecção do plano de negócio deve ser conhecido pelos empreendedores, de modo a tomar assertividade nas decisões com relação à alocação de recursos em cada negócio.

Nesse sentido, o \_\_\_\_\_ se trata de um instrumento a ser utilizado após análises empíricas acerca da \_\_\_\_\_. Isso quer dizer que, antes de dedicar tempo e esforço na confecção e detalhamento de um plano, vale \_\_\_\_\_ junto ao mercado, validando a viabilidade do negócio propriamente dito.

Assinale a alternativa que completa adequadamente as lacunas:

- a. teste de hipótese; confecção do plano de negócios; testar hipóteses.
- b. plano de negócio; hipótese de negócio; testar hipóteses.
- c. investidor anjo; viabilidade do negócio; argumentar.
- d. plano de negócio; hipótese de negócio; convencer os consumidores.
- e. teste de hipótese; confecção do plano de negócios; onvencer investidores.

# Metodologias de gestão e pontos de apoio

## Diálogo aberto

Olá, como vai? Você conhece ou pelo menos segue algum *digital influencer*? Já considerou a hipótese de tornar-se um produtor de conteúdo na internet, posicionando-se como autoridade em algum assunto? Pois bem, esta leitura mostrará que mesmo pequenas prestações de serviço, incluindo as digitais, requerem organização e controle de processos.

Conheça agora a história de Aline. Aline é uma empreendedora exemplar, bastante dedicada. Para o ano que vem, pretende lançar dois produtos digitais, uma vez que já coleciona centenas de milhares de seguidores em seu perfil do Instagram, o que mostra, inclusive, o engajamento em sua geração de valor para o mercado até então.

Hoje, Aline atua como hipnoterapeuta e escreve artigos para blogs diversos, todos relacionando assuntos variados à sua prática profissional. Recentemente, lançou um programa de emagrecimento apoiado nas técnicas de hipnose que aprendeu nos cursos que não para de realizar. No entanto, o desafio agora é ampliar o alcance desse programa para pessoas em todo o país, tendo em vista que grande parte da população brasileira vem sofrendo com sobrepeso.

Para isso, precisa tanto pensar nos processos de escrita, revisão, edição, masterização e diagramação do material audiovisual e e-book, como também no suporte prestado a distância para faturar conectada de seus pacientes.

Veja, há diversos processos que precisam ser pensados e organizados e, também, acomodados com processos que já existem. Perceba que Aline nada mais está fazendo do que testando hipóteses e incorporando, gradativamente, produtos que gerem valor para sua clientela e também potenciais futuros clientes.

Você, na qualidade de mentor ou mentora da Aline, proponha os próximos passos capazes de não somente suportar a expansão das operações, como também impulsionar os ganhos e a exponencialidade das recomendações do negócio na rede. A ideia é atingir o maior número de pessoas no menor período de tempo possível, acumulando feedbacks rápidos e precisos para aprimoramento dos produtos digitais.

Para tanto, esta leitura trará recursos suficientes para ajudá-lo nessa empreitada. São recursos tantos relacionados com ferramentas e tecnologias de gestão, como também a respeito de estratégias de vendas e *analytics*, sem deixar a parte burocrática de fora (questões jurídicas, contábeis, etc.).

É importante ressaltar que a sabedoria do profissional reside na adaptação do elenco de ferramentas adequadas a cada caso. Esse exercício deve ser uma máxima constante na rotina de todo e qualquer profissional. Lembre-se de que a prática é aliada da competência: quanto mais praticar, mais habilidade terá acumulado para aplicar em diferentes contextos.

## **Não pode faltar**

Todo e qualquer negócio tem, em sua rotina, diversos processos que acontecem simultaneamente. Há, ainda, atividades processuais que apresentam codependência, ou seja, possuem sequencialidade que impede de seguir uma próxima etapa antes de concluir a anterior.

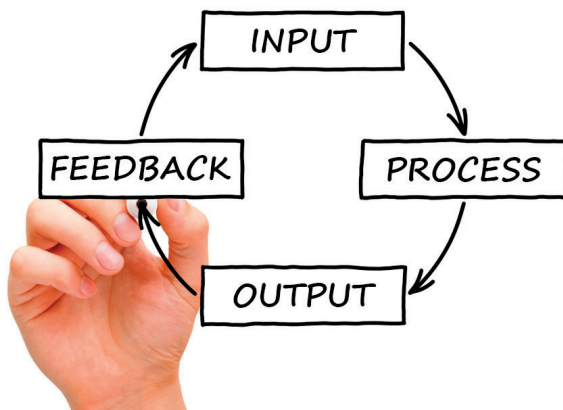
Essa sequencialidade pode, inclusive, desembocar em um gargalo para a empresa ou projeto. Por exemplo, imagine uma construção civil de um prédio. O aval da prefeitura ou o recebimento dos tijolos impedem o início das obras, percebe? Essa demora pode representar grande perda de dinheiro.

Esta leitura não tem a pretensão de esgotar o assunto sobre gerenciamento de processos. A intenção reside na explanação do conceito para que você, em suas empreitadas profissionais, possa destrinchar com maior habilidade o mapeamento de atividades que ajudam a clarear as situações de desafio em empresas e projetos.

Bom, a estrutura básica do processo está ilustrada a seguir. Basicamente, processos são conjuntos de atividades coordenadas e organizadas para atender a uma finalidade. Veja que há entradas, processamento e saídas, o que significa que um processo tem poder de transformar algo, seja uma matéria-prima, informação ou mesmo uma pessoa (por exemplo, em processos de capacitação e treinamento).



Figura 2.2 | Estrutura básica de processo



Fonte: Shutterstock.

### Assimile

Organizações são conjuntos de pessoas e processos e ambos são sustentados por diferentes ferramentas, métodos e instrumentos. Joseph Schumpeter, em 1950, esclarece que não somente pela capacidade de inovação como também pela habilidade em aprimorar processos, ferramentas e métodos, os empreendedores usam a destruição criativa a favor dos propósitos empreendedores (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012).

### Exemplificando

Você vai levar alguém especial para comer em uma pastelaria no domingo de manhã. Note, com olhar crítico que só excelentes profissionais têm, os processos compreendidos no tempo entre o seu pedido até a entrega do pastel com o caldo de cana que pediu. Veja que para o pastel ser frito mais rapidamente, ele já estava pronto e congelado. Mas antes de estar pronto para fritura, como aconteceu todo o processo de compra e armazenamento desses produtos? Qual é o fornecedor do catupiry? Será que é o mesmo do tomate do pastel de pizza? E a louça que sujou, será que a mesma pessoa que manipula os pastéis também lava todos os copos? Esse é um exemplo simples do verdadeiro emaranhado de processos que uma pequena empresa pode ter!

Para organizar os tempos, recursos e insumos de cada processo, os líderes precisam ter em mãos informações suficientes para seguir com o equilíbrio das atividades e suprimento no tempo adequado de cada processo. Para ajudar a gestão nesta tarefa, muitas ferramentas apresentam-se como candidatas: desde uma planilha Excel até a adoção de um ERP (acrônimo para *Enterprise Resource Planning*, que quer dizer sistema integrado de gestão empresarial), o mercado dispõe de inúmeras soluções de gerenciamento de recursos que permite, inclusive, ganhos de escala.

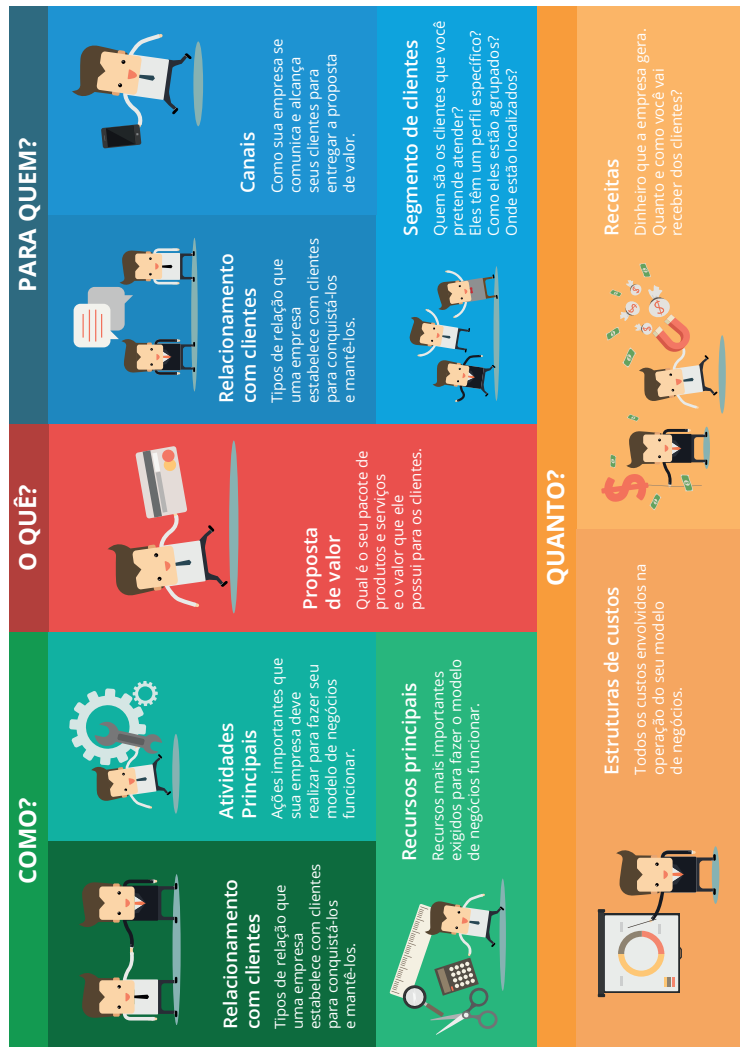
A escolha das ferramentas adequadas depende da estratégia de negócio. Por estratégia de negócio entende-se todos os planos traçados para atingir resultados superiores no longo prazo com relação ao investimento aportado, levando em consideração o cenário competitivo (STAIR; REYNOLDS, 2012).

No caso do *e-commerce*, as estratégias de negócio se aproximam de negócios tradicionais, uma vez que estes podem, inclusive, articular processos de distinção e personalização (por exemplo em serviço de pós-venda diferenciado) no ambiente conectado da internet (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Seja para negócios na internet ou negócios tradicionais, o plano de negócios deve abrigar um modelo de negócios. Este, por sua vez, refere-se a um “conjunto de atividades planejadas (por vezes referidas como processos de negócios) e concebidas para resultar lucro em um mercado” (STEFANO; ZATTAR, 2016, p. 90).

No que diz respeito ao modelo de negócio, seja na fase inicial ou de pivotagem do empreendimento, a ferramenta Canvas (ou *Business Model Canvas*) é fundamental, pois ela permite a visualização do modelo de negócio a ser adotado, bem como traz à tona a geração de valor que será entregue ao mercado. A imagem que segue ilustra o que o Canvas representa para os negócios em cada uma das dimensões consideradas:

Figura 2.3 | Canvas



Fonte: <https://asiabrasil.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Modelo-de-Neg%C3%B3cio.gif>. Acesso em: 6 dez. 2019.

A ferramenta foi criada no ano de 2000, enquanto tese de doutorado de Alex Osterwalder. Ter clareza com relação aos itens elencados no Canvas ajuda toda a equipe a entender para qual direção está indo o negócio. Isso auxilia, inclusive, os gestores a tomar decisões de forma mais alinhada, o que acaba sustentando uma maior autonomia para estes agentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Agora, você consegue imaginar o número de processos que precisam ser pensados e desenhados após criação do Canvas? Saber (re)pensar processos é algo extremamente valorizado dentro das organizações, pois a maioria dos gestores simplesmente “tombam” processos para moldes automatizados sem antes redesenhar todo o fluxo de tarefas envolvido, desperdiçando recursos ao não suprimir etapas que poderiam ser descartadas no novo formato.

Ainda no arcabouço de ferramentas de gestão há os métodos ágeis. Falamos anteriormente sobre Scrum, SAFe, XP Programming e outras metodologias que imprimem agilidade e eficácia aos processos. Isso acontece por que tais ferramentas sustentam a visibilidade das informações. Isso também é verdade quando falamos de *analytics*.

Neste ponto, perceba que dependendo das habilidades que você possui, há uma geração enorme de valor para a sua empresa. Imagine prever cenários futuros e tomar decisões assertivas no momento certo, reduzindo o desperdício de recursos antes mesmo das circunstâncias forçarem uma mudança mais radical. É exatamente este o potencial da ferramenta *analytics*.

*Analytics* ou inteligência analítica utiliza técnicas oriundas das áreas matemática, estatística e *machine learning* para munir os gestores de *insights* a partir do cruzamento e articulação de dados. Além disso, a técnica pode utilizar modelagem preditiva, com o uso de *machine learning*, para prever cenários futuros.

## Reflita

Uma empresa de planos de saúde utiliza o algoritmo para aprovar ou recusar novas adesões aos produtos de seu portfólio. Para isso, usa o histórico de compras em farmácias a fim de conhecer se aquele cliente será caro ou não para as suas operações. Com isso, além de acumular clientes lucrativos, a empresa ainda encaminha os clientes custosos para a concorrência. Há ganhos por toda a parte.

Na sua opinião, enquanto profissional que preza pela ética, qual deve ser o limite de cruzamento de dados em prol do aumento do lucro? Ao fazer essa reflexão, coloque-se em diversas posições, inclusive a do cliente custoso.

A título de ilustração, utilizado em conjunto com o Google AdSense, o Google Analytics pode trazer diversos *insights* para os empreendedores. Endereçar anúncios pagos para localidades específicas é muito mais assertivo do que realizar uma campanha nacional, inviável frente à falta de recursos de um empreendimento em fase inicial. Em outras palavras, essas duas ferramentas permitem identificar os recortes geográficos que têm buscado palavras-chaves relacionadas com aquele determinado segmento de mercado para, então, direcionar esforços exatamente para aquele recorte.

Essa tecnologia permite conhecer as tendências de vendas de cada região geográfica, cada segmento de produto ou cliente. Imagine uma loja on-line que detém essa inteligência nas mãos. O esforço de venda seria muito mais assertivo, pois a gestão do negócio poderia canalizar anúncios exatamente para residentes de locais que tem buscado aqueles termos na internet.

Outro exemplo: imagine uma loja on-line internacional de vestuário de inverno canalizando anúncios para residentes do Nordeste brasileiro. No portfólio, há produtos de ski, dentre outras vestimentas para prática de esportes no gelo. Algo definitivamente está errado, concorda? O exemplo utilizado é extremo, mas imagine a quantidade de decisões que são tomadas sem levar em consideração as peculiaridades de cada lugar.

Em todo o caso, há diversas entidades que ajudam o empreendedor a entender qual é o melhor caminho a seguir. Lembre-se: o público-alvo de um plano de negócio vai além da obtenção de financiamento e crédito no banco de varejo. Os principais públicos-alvo de um plano de negócio são: mantenedores de incubadoras, parceiros, bancos, investidores, fornecedores, a própria empresa (comunicação interna), clientes e sócios (DORNELAS, 2008). Agora, atenção para as incubadoras e parceiros. Há uma rede de apoio ao empreendedor aqui no Brasil.

Desde o primeiro passo, que consiste na abertura de um negócio, há auxílio para saber como e onde consultar as respectivas legislações municipais, estaduais e federais acerca do setor que se pretende atuar. Outra consulta importante a ser citada e realizada é na Junta Comercial e no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), para patentear ou registrar um novo produto (FERNANDEZ; RIBEIRO, 2012).

Tendo introduzido o negócio no mercado, no entanto, há diversas decisões que precisam ser encaminhadas. Os processos, por exemplo, precisam ser engrenados, as pessoas precisam de orientação e organização suficientes para saber o que e como executar. Perceba que sobre cada um desses âmbitos, há inúmeras decisões de acordo com a realidade e necessidade de cada empresa.

Em termos de metodologia, diferentes empresas pedem diferentes arcabouços ferramentais e instrumentais. O segredo reside na capacidade de adaptar eficazmente. Nesse sentido, Rosemary Stewart (1982) aproxima o trabalho do administrador ao trabalho do empreendedor nos seguintes aspectos: demandas, restrições e alternativas. O primeiro diz respeito ao que deve ser entregue, enquanto o segundo é atinente aos fatores internos e externos que limitam a ação do agente e, por fim, as alternativas referem-se ao que e como fazer, ou seja, as opções que o agente tem em mãos.

Para manipular as variáveis supracitadas, o empreendedor deve dispor de ferramentas que o auxiliem e pessoas que o ajudem a transmitir a proposta de valor eleita para o negócio. Tendo em vista o fator desempenho, pessoas são, para Peter Drucker (2003), a ferramenta de execução dos parâmetros de excelência de toda e qualquer empresa. Nesse sentido, as metas devem tanto ser operacionais como também constituir um programa de desempenho unificado, garantindo o mesmo parâmetro de medição para todos os envolvidos e, daí, resultam também as características a serem identificadas nos possíveis colaboradores (candidatos aos cargos anunciados).

Ainda sobre pessoas, segundo José Carlos Dornelas (2008), ao sintetizar informações de diversos estudiosos da área, os empreendedores são grandes líderes, possuem amplo networking e sabem contratar e inspirar colaboradores. Entendem que para obter sucesso, precisam ser rodeados de profissionais competentes.

Para além dos parceiros imediatos (colaboradores internos), há uma rede de apoio aos empreendedores e empreendedoras que se arriscam no mercado. Especialmente para aqueles que buscam profissionalizar a sua prática. É o caso do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. O Sebrae é a principal entidade de apoio ao empreendedor brasileiro, com agências atuantes em diversas cidades de todo o país. Foi criado em 1990 para atender aos anseios do empresariado e do Estado, sob as leis 8.029 e 8.154, e regulamentado pelo decreto nº 99.570 (DORNELAS, 2008).

### **Assimile**

O Sebrae, além de ensinar sobre qualidade, finanças, marketing, etc., auxilia os empreendedores a entenderem e implantarem diversas ferramentas de gestão. É o caso do site a seguir, no que tange à utilização da ferramenta de gerenciamento estratégico Canvas.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Crie novos modelos de negócios com o Sebrae Canvas.** [s.d.].

Mas, além das instituições de fomento, há incubadoras de empresas capazes de suportar as operações iniciais a custos mais baixos. Dispondo de telefone, internet, espaço físico, etc., as incubadoras geralmente são financiadas por universidades, grupos comunitários, entidades governamentais e outros. Vale dizer que a incubação de empresas tende a diminuir o risco de mortalidade das empresas nascentes.

Também são fundamentais as assessorias contábil e jurídica, no que tange desde à constituição da empresa até ao registro de patentes e conformidades ambientais da atividade produtiva. Veja que para cada caso há necessidade de assessoramento diferente. Em outras palavras, uma empresa de base tecnológica provavelmente requer cuidados que diferem de empresas de cunho industrial. Características de uma, no entanto, não são excludentes frente à outra.

Outro assessor importante para conectar indústria a empreendedores, mesmo se tratando de aplicação de pesquisas e testes, são as empresas juniores. Ligadas às universidades, apoiam empreendimentos na resolução de diferentes problemas, em diferentes setores (DORNELAS, 2008).

O Instituto Empreender Endeavor é uma entidade internacional sem fins lucrativos dedicada a prestar suporte a empreendedores em países em desenvolvimento. A organização foi concebida no ano de 1997, nos Estados Unidos, por um grupo de egressos de Harvard. Vale a pena visitar o site da Endeavor.org.br e vasculhar os materiais ali disponíveis.

No modelo de franquias, há o suporte da franchising, que apresenta uma alternativa de modelo de negócio aos empreendedores. Neste modelo, a sistemática de franquia dita o tom da estratégia de distribuição e comercialização de produtos. Em se tratando de marcas conhecidas e rede de apoio ao franqueado, a etapa de promoção da marca acaba sendo amplamente reduzida, uma vez que já integra o modelo de negócio propriamente dito. No Brasil, o modelo é representado pela Associação Brasileira de Franchising – ABF (DORNELAS, 2008).

Para atuação empreendedora dentro de grandes empresas, uma vez reconhecida a descentralização da tomada de decisão e articulação do conhecimento (DRUCKER, 2003), gestores do alto escalão devem fomentar um ambiente propício para inovação que, inclusive, aceita riscos e estimula o erro. Programas de reconhecimento e canais de comunicação dedicados a essa finalidade são bons exemplos de assessoria, assim como a incorporação deste discurso na sala dos gestores e gestoras.

Ainda sobre o fomento da inovação, há espaços de *coworking* que permitem o intercâmbio de conhecimento entre várias empresas, sustentadas

por uma rede de contatos estabelecida no ecossistema de inovação. O conceito repousa, em linhas gerais, no compartilhamento de espaço físico e recursos entre várias empresas, barateando os custos fixos do negócio. Há, ainda, o aluguel periódico de salas de reunião para pequenos empreendedores que não dispõem de escritório na localidade. São exemplos de *coworking* a empresa brasileira WeFlow e a norte-americana WeWork.

É comum nos espaços de *coworking* o fomento de *meetups*. *Meetups* são encontros informais dedicados a temáticas específicas, geralmente ligadas a assuntos que agrupam oportunidades transversais para negócios diversos – como exemplo, o assunto da tecnologia *blockchain* para aplicações em *fintechs*, instituições de ensino, entidades governamentais, etc.

Por fim, vale citar um outro conceito chamado *hubs* de inovação. *Hubs*, em sua simples tradução, são nós que ligam, ou seja, são organizações que conectam diferentes agentes da inovação (empresas, *startups*, incubadoras, etc.) do universo empreendedor. De outro modo, são espaços que fomentam o empreendedorismo, conectando *startups* a empresas e investidores, mas também a prestadores de serviço, universidades e instituições de fomento.

Um grande *hub* de inovação no Brasil é o Cubo, do Itaú. Há diversos segmentos atendidos e organizados em cada andar do prédio localizado na Vila Olímpia, em São Paulo. Lá, grandes empresas visitam *startups* de educação, finanças, saúde, etc., em busca de contratar serviços, investir ou mesmo adquirir a *startup* propriamente dita. Veja que, nesses termos, um espaço *coworking* acaba sendo um *hub* e todo esse ecossistema presta suporte aos empreendedores.

A leitura apresentada ocupou-se em trazer ferramentas para gestão assertiva de novos negócios e empreendimentos que precisam ser pivotados. Além disso, endereçou diversas instituições de apoio ao empreendedorismo brasileiro, bem como tratou de exemplificar pontos estratégicos para atuação tracionado dos empreendedores. Faça bom proveito!

## Sem medo de errar

Na qualidade de mentor de Aline, quais os pontos que podemos elencar como próximos passos? Lembre-se que Aline quer lançar ao menos dois produtos digitais no próximo ano, visando ampliar o alcance de seu programa de emagrecimento baseado em técnicas de hipnoterapia.

Tendo em vista a expansão das atividades, Aline precisa, antes de mais nada, entender quais são os entraves jurídicos do negócio. Para tanto, pode contar com a ajuda especializada de advogados que dedicam tempo às entidades focados nos empreendedores.



Sanado este primeiro ponto, agora Aline precisa redesenhar o fluxo de atividades do processo de hipnoterapia na internet, não somente testando as técnicas a distância como também estruturando as oportunidades de capturar feedbacks dos clientes. Dessa forma, Aline conseguirá aprimorar constantemente os produtos digitais que lançar.

O suporte a ser prestado para a clientela on-line também deve ser articulado no sentido de organização de atividades e, principalmente, no aporte de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e operacionais). Em outras palavras, quem ficará responsável por atender às interações on-line em cada plataforma de contato, quem fará a curadoria de postagens para manter a constância nas redes sociais, quanto será necessário investir em design das peças publicitárias dedicadas aos novos produtos e, por fim, quanto será investido em anúncios pagos nos buscadores da internet.

A esta altura, vale introduzir o conceito de *analytics*, orientando Aline a implementar ferramentas capazes de articular dados que servirão como apoio na tomada de decisão, em especial com relação ao direcionamento dos anúncios supracitados.

Amarrando todos os aspectos aqui elencados, proponha a confecção de um Canvas para melhor traçar as estratégias de marketing e operação dos produtos digitais a serem lançados. Para tanto, Aline deverá escrever: quais as parcerias-chave do negócio (possíveis parceiros na internet para promover os produtos digitais ou mesmo lojas voltadas para o mesmo público que Aline quer atingir, além de assessores do universo empreendedor); atividades-chave (*app stories*, atendimento pré e pós-venda, etapas da confecção do material e outras atividades que sustentarão toda a estratégia dedicado aos novos produtos); proposta de valor (o que Aline quer entregar? Emagrecimento ou autoestima? Boa forma ou boa saúde? Essas respostas guiarão o discurso a ser empregado nas peças publicitárias); recursos-chave (o principal recurso de Aline é, sem dúvida, tempo e o próprio acesso à internet, além de autônomos como designers, contadores, etc.); relacionamento (como se dará o relacionamento com o cliente); canais (os canais de promoção e entrega do produto: e-mail, correios, etc.); segmento de clientes (pessoas que já estão em academias, grupos específicos de pessoas na internet, etc., ou seja, onde está o público, para que seja possível despertar a sua atenção); estrutura de custo (a partir dos recursos elencados, quais serão os custos envolvidos em toda a operação e sustentação do negócio); e, por fim, fonte de receita (pagamento efetuado para adesão do programa de emagrecimento na internet).

Sugiro que você faça um *board* do Canvas e vá pregando *post-its* para que a atividade fique ainda mais divertida e visual. Replique esta ferramenta para

outros negócios, com intuito de testar as suas habilidades e criatividade na resolução dos pontos elencados na modelagem de negócios (Canvas).

Veja, durante toda a leitura, que diversos artefatos foram disponibilizados para que você tenha plena capacidade de realizar a aplicação supracitada. Desde ferramentas de gestão até o uso de *analytics* e da rede de apoio ao empreendedorismo podem servir de pontapé inicial para esse exercício profissional. Boa sorte!

## Avançando na prática

# Emagrecendo com Scrum

Com intuito de ampliar a sua imaginação no que diz respeito à aplicação de ferramentas em contextos diversos, imagine usar o método ágil Scrum para enveredar a perda de peso. Erick, seu primo, pediu que você o ajudasse nessa tarefa e você, muito afeito a Erick, decidiu ajudá-lo com muita criatividade. O que você proporia a ele?

## Resolução da situação-problema

A cada início de mês, juntamente com o apoio de uma nutricionista e uma *coach* do *cross training*, Erick pode planejar todas as atividades que realizaria até o início do próximo mês, incluindo todo o cardápio que comerá e todo o plano de treino que vai cumprir.

Todos os dias, Erick deve enviar uma prova de que seguiu o seu plano do dia no grupo criado entre você, Erick, nutricionista e *coach*, além de postar no seu Instagram o *check-in* no local do treino cada vez que for realizar a sua hora de atividade diária. Na interação diária também devem ser descritas todas as atividades que Erick realizou no dia anterior, todas as dificuldades enfrentadas no momento e o que pretende fazer ao longo das próximas 24h. Essa é uma maneira não só de motivar Erick, como também aumentar o seu comprometimento com as metas estipuladas.

Concluído um mês desde o planejamento, deverá ser realizada uma nova reunião de revisão, verificando se as metas traçadas foram atingidas e o que mais precisa ser ajustado para o plano ficar cada vez mais confortável e adequado à realidade de Erick.

## Faça valer a pena

**1.** Ferramenta de gerenciamento estratégico composta pelas dimensões: parcerias-chave do negócio, atividades-chave, proposta de valor, recursos-chave, relacionamento, canais, segmento de clientes, estrutura de custo, e, por fim, fonte de receita.

Assinale a alternativa que contenha a ferramenta descrita:

- a. *Business Model Canvas.*
- b. *Analytics.*
- c. *Business Process Management.*
- d. *E-commerce.*
- e. Tração de negócio.

**2.** Priscila é gerente de uma grande empresa de educação. Atualmente, tem confrontado diferentes projetos com uma nova diretriz dada pela alta administração: a ampliação do portfólio de produtos voltados para tecnologia da informação e comunicação disponibilizada ao mercado, frente ao aumento da capacidade do time de tecnologia em entregar novas ferramentas para a área. No momento, o foco paira na solução de fluxo de produção. Simultaneamente, Mariana (sem saber da diretriz) pesquisou bastante e trouxe uma proposta de compra de um novo software dedicado ao fluxo de produção.

Nessa situação, Priscila deve:

- a. Comprar o software indicado por Mariana.
- b. Pedir à Mariana que busque novos fornecedores.
- c. Alertar Mariana que a solução poderá ser confeccionada internamente.
- d. Ela mesma buscar novos fornecedores.
- e. Guardar todas as informações para ela.

**3.** Alice acaba de confeccionar o plano de negócios da sua confeitaria que já funciona há dois anos. A sua equipe, apesar de bastante enxuta, segue rigorosamente as suas diretrizes de atendimento: atenção e comprometimento no fornecimento dos produtos, além de sorriso no rosto e amizade no trato com o cliente. O seu slogan é: alegria que cabe na palma da mão.

Qual das dimensões do Canvas está representada no texto?

- a. Parcerias-chave.
- b. Canais.
- c. Fonte de receita.
- d. Recursos chave.
- e. Proposta de valor.

# Empreendedorismo e inovação: desafios e alguns possíveis caminhos

## Diálogo aberto

Olá, como vai? Você já observou a quantidade de pessoas que vivem reclamando do trabalho? Em contrapartida, já reparou que grandes líderes e empresários nunca aparecem na mídia reclamando, mas, muito pelo contrário, apresentam argumentos precisos sobre a importância do que fazem e entregam de valor para a sociedade?

Pois é, nem todo mundo entendeu que o propósito de vida de cada pessoa passa, invariavelmente, pelas atividades profissionais. Faça as contas: são 8 horas de trabalho mais 1 hora de almoço e, pelo menos, 1 hora de trajeto ida e volta todos os dias. Isso já soma 10 horas por dia de dedicação diária à atividade profissional. E isso só é verdade se você trabalha como CLT dentro de um regime de 40 horas semanais.

Quando o cenário supracitado recai no empreendedorismo autônomo, o tempo de dedicação pode muito bem saltar de 40 horas para 80 horas semanais! Então, imagine se aquilo com o que você trabalha todos os dias não guarda relação com aquilo que você valoriza. Haverá, sem dúvida, um esforço muito maior e um ímpeto de execução muito menor.

É o que pode acontecer com o Luiz, que sempre dedicou a sua vida para a atividade comercial, no setor de alimentos. Dentre suas habilidades estão: falar em público, ter relacionamento interpessoal, dedicar-se ao estudo da composição dos alimentos. Atualmente, no entanto, movido a evidências do mercado, quer criar um blog de programação de computador.

Algumas informações importantes: Luiz se arriscou somente com linguagem *html* para programar alguns sites no período da adolescência. Não conhece a fundo nenhuma linguagem de programação para construir aplicações *mobile*, softwares ou qualquer outro produto desse universo, tampouco tem certificação ou experiência na área para falar com propriedade e tornar-se autoridade no assunto.

Bom, você foi convidado para um evento e conheceu a história de vida do Luiz e as atuais intenções do empreendedor, conforme explicamos. Na condição de mentor, quais as sugestões que daria a ele? Pense em termos de:

1. Propósito de vida do empreendedor Luiz.
2. Habilidades acumuladas ao longo da carreira profissional.
3. Esforço a ser aplicado na proposta inicial em detrimento de outras possibilidades adjacentes ao conjunto de habilidades que já possui.

A presente leitura vai ajudar você a compreender a relação entre propósito e carreira profissional, bem como as possibilidades do empreendedorismo com vistas às habilidades acumuladas ao longo da trajetória individual. Além disso, abordaremos outros assuntos, tais como: escalabilidade, inovação e cultura organizacional.

Bons estudos e uma ótima mentoria!

## **Não pode faltar**

Você já pensou na proporção de tempo que passa criando e desenvolvendo novas ideias? Você, enquanto principal responsável por sua vida, tem criado novos caminhos, novas conexões, que beneficiem sua carreira? Pois bem, essa leitura tem a intenção de despertar a sua curiosidade e ímpeto de ser cada vez melhor, para si mesmo e para a sociedade.

Para iniciar essa conversa, precisamos falar de um conceito extremamente complexo e que deve ser cuidadosa e criteriosamente avaliado: a cultura. Podemos analisar a cultura de uma única empresa ou, ainda, vislumbrar o potencial cultural de imbricações em fusões e aquisições empresariais. Essa sinergia de perfis é estratégica e deve ser considerada em qualquer contexto.

Pensando na realidade de empreendedores autônomos, desde a cultura nacional até a cultura dos grupos sociais que frequenta podem influenciar o desenvolvimento ou mesmo vontade de criar e desenvolver novos negócios.

Já percebeu quão inovadora é a cultura coreana? E a cultura indiana, com seu viés fortemente espiritual? Já reparou o número de indianos que estão à frente de grandes empresas hoje? Nada, absolutamente nada, é ao acaso quando se trata de intersecções culturais e organizacionais.

O maior desafio da inovação, neste sentido, é propriamente a mescla cultural, pois nela reside aspectos que podem servir como força propulsora ou resistência dentro do cenário globalizado que hoje atuamos. A cultura, por sua vez, é “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral,

direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR *apud* SOUZA, 2014, p. 19).

Dito de outra maneira, a cultura influencia não somente as ações individuais na vida em sociedade, como também dita regras para o contexto organizacional (SOUZA, 2014). Além disso, trata-se de uma construção coletiva, que é, a todo tempo, reafirmada nas práticas sociais diárias. Dessa forma, quando há uma crença ou costume que precisa ser quebrado, a transformação é gradual, construída dia a dia.

O interesse da comunidade científica em investigar culturas organizacionais particulares se deve à ascensão, pós segunda grande guerra, das empresas japonesas em detrimento às norte-americanas. Você se recorda do berço dos postulados da abordagem enxuta (*lean manufacturing*)? Pois bem, tal sucesso se deve em grande parte à cultura do Japão: altamente coesa, ética e disciplinada (SOUZA, 2014).

A cultura organizacional, por sua vez, é um sistema constituído do resultado enraizado de um padrão de comportamento específico, atinente aos ganhos de sinergia daquele grupo de pessoas, combinado aos processos instaurados em um determinado contexto. A cultura organizacional se manifesta por artefatos (estruturas e processos visíveis, tais como vestimentas, layout, etc.), valores assumidos (estratégias, objetivos e filosofias adotadas) e, por fim, pressupostos subjacentes (crença, percepções coletivas, sentimentos e valores compartilhados) (SCHEIN, 2009).

### Refleta

Considere a explicação dada sobre cultura organizacional e a possibilidade de a cultura organizacional ser alterada. Após, faça a seguinte reflexão: faz sentido manter cadeiras diferenciadas para pessoas em cargo de comando se a intenção da empresa é caminhar para uma configuração horizontal, cujo compartilhamento de decisões é visto como fator estratégico na implantação de uma cultura voltada para a inovação e empreendedorismo?

Não obstante, cada cultura acaba elevando – ou ao menos preparando – o terreno para diferentes configurações de empresa. Veja a China e sua incrível habilidade em escalar negócios. Hoje, a China é referência em volume de vendas que consegue escoar para todo o mundo. Competências em logística, competitividade em preço e know-how industrial trouxeram essa possibilidade.

Essa configuração de empresa, possível muito por conta da internet e do tráfego autônomo dos consumidores (hoje, globais), acabou sufocando grande parte dos intermediários dessas transações. Empresas que traziam produtos da China hoje não têm mais razão de existir.

Por outro lado, diversos outros modelos de negócios puderam ganhar tração com a chegada da interconexão a nível global. Neste sentido, a tomada de decisão foi acelerada. Como ilustração, veja quão imediatista ficou o noticiário: se antes havia tempo para curadoria de informações e dados suficientes para delinear uma reportagem ou documentário, hoje qualquer pessoa com uma câmera pode noticiar um grande evento antes mesmo de uma grande emissora mundial (MORAES; RAMONER; SERRANO, 2013).

Perceba, portanto, que no contexto empresarial, as camadas que antes eram vistas estritamente como operacionais agora ganham autonomia para tomar decisões que estejam alinhadas com o mapa estratégico da empresa. Por exemplo, se a empresa preza, acima de qualquer coisa, a experiência do usuário, então é a partir dessa premissa que todos os colaboradores precisam pautar as suas decisões.

Neste sentido, houve um achatamento da hierarquia. Ritos como o SAFe, citado em seções anteriores, demonstram a proximidade física das pessoas com a alta administração. O CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, tem reuniões com os estagiários via web conferência – e esse é apenas mais um exemplo.

E qual é o entendimento aqui? É exatamente multiplicar a capacidade de executar e decidir das grandes mentes, que acabam se reservando à atividade de guiar o negócio. Isso se chama escalabilidade, e é atingido pela canalização inteligente de recursos, sejam eles tangíveis (máquinas, modais de transporte, etc.), intangíveis (conhecimento, métodos, ferramentas, técnicas, etc.) ou de pessoas. Mas essa prática social na cultura organizacional deve ser suportada por um clima favorável; caso contrário, a cultura da inovação pode ser sufocada.

## **Assimile**

Há algumas categorias de características que formam a essência da cultura organizacional. Tais características tanto influenciam o comportamento e a tomada de decisão das pessoas como também embasam o mapa estratégico. Veja alguns exemplos: grau de inovação e tolerância a risco, acuidade analítica, orientação para resultados, orientação para pessoas ou equipes, nível de competitividade e estabilidade (ROBBINS, 2005).



Dito de outra maneira e a título de exemplo, em vez de fazer os chocolates ele mesmo, como no início de sua carreira, quando vendia chocolates em um Fusca, o chocolatier Alê Costa, fundador da empresa Cacau Show, montou uma operação com pessoas formadas tecnicamente para multiplicar os produtos que vendia e ampliar o portfólio. Hoje, o CEO promove a marca com aparições na grande mídia, além de inspirar todos os colaboradores de sua organização (FERREIRA, 2012).

Dentro de um recorte temporal de apenas oito anos, Alê Costa saiu da condição de vendedor de porta em porta e foi estudar na Bélgica para aprimorar a sua técnica enquanto manipulador de chocolates. Em 2001, a primeira loja foi aberta para atender à necessidade de estoque de um distribuidor e pouco tempo depois já entrava para a franchising (FERREIRA, 2012).

De fato, como você viu, a carreira empreendedora acumula diversos desafios. O primeiro deles é com relação ao âmbito financeiro. Trocar a comodidade de ser assalariado ou servidor público não é para todos, especialmente quando colocamos na balança o montante de boletos que devem ser pagos todos os meses. De outro prisma, arriscar-se em fazer diferente nas organizações também não é tarefa fácil, uma vez que pode encarar situações desagradáveis frente à cultura engessada ou mesmo sabotagem de pares ou gestores.

Ainda com relação ao empreendedorismo, quando se está criando um novo mercado ou produto o nível de incerteza é muito alto, o que pode fazer com que o novo negócio acabe esbarrando em obstáculos de resistência, crenças ultrapassadas e infraestrutura. É o exemplo da venda on-line no fim do último século: muitas pessoas, ainda hoje, não confiam na compra on-line, pois consideram a hipótese de não receber em conformidade. Ou, ainda, para ilustrar quão frágeis são as barreiras em negócios digitais: a imitação de soluções tecnológicas é bastante comum, vide exemplo do Skype (seguido por FaceTime, Viber, Google Hangouts, etc.) e Evernote (seguido por Microsoft OneNote, Apple's Notes, Google Keep, Simplenote, etc.)

Como articulado em leituras anteriores, há um arcabouço de novas técnicas que tendem a diminuir a incerteza e aumentar a possibilidade de sucesso de um negócio, tais como o *lean startup* e outros métodos ágeis. Essas abordagens são especialmente importantes no atual contexto, porque as empresas têm sobrevivido cada vez menos tempo e apresentando maior necessidade de inovação em um espaço de tempo cada vez mais suprimido.

De toda sorte, há uma decisão anterior que precisa ser tomada a individualmente antes de arriscar qualquer negócio no mercado. Essa decisão paira sobre o propósito de vida da pessoa que, ao encontrar-se em alinhamento com o propósito organizacional ou projeto empreendedor, gera grandes resultados.

Nessa busca, é possível eleger mentores (processo de *mentoring*) que podem auxiliar ao longo da jornada. Tais mentores são, em geral, mais experientes e estão prontos para guiar o caminho de pessoas iniciantes. Essa prática é bastante comum no ecossistema de inovação e empreendedorismo.

Tal prática é vista, inclusive pelo olhar científico, em comunidades japonesas, e liga-se diretamente à expectativa de vida mais elevada e à qualidade de vida propriamente dita. A título de exemplo, os japoneses de Okinawa praticam o Ikigai, que prega a busca constante e dedicação com alta performance ao propósito de vida. Para entender melhor, há uma mandala que representa as intersecções entre paixão, missão de vida, profissão e vocação. Veja a seguir:

Figura 2.4 | Ikigai



Fonte: Shutterstock.

As dimensões do propósito (ou, Ikigai) residem no que você ama fazer, no que você é bom em fazer, no que o mundo precisa e, também, naquilo em que você pode fazer dinheiro. A cada imbricação, há uma diferente vertente (paixão, missão, profissão e vocação), como falamos. Mas o ponto de encontro de todas essas vertentes revela, enfim, o propósito de vida de cada um.

Perceba que essa – ao lado da Janela de Johari, Roda da vida e outros – é uma ferramenta capaz de tornar a sua prática profissional ainda mais valorosa e impregnada de sentido. Aumentando o senso de valor, há maior ímpeto e boa vontade para fazer as atividades elencadas no dia a dia.

Na mesma esteira do autoconhecimento, há a prática do *coaching*. *Coach*, em inglês, significa treinador, instrutor ou, ainda, treinar e ensinar. Com o posfixo *ing* ganha o sentido de prática ou atividade constante, ou seja, o *coaching* propriamente dito agrupa ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional capazes de elevar a performance individual ou em grupo. Você, inclusive, pode ser seu próprio *coach* e ampliar as habilidades de seu perfil, uma vez que, segundo John Whitmore (2012), os fatos e a resposta para todos os questionamentos estão dentro de si mesmo. Neste sentido, você pode trabalhar o *coaching* e “desbloquear o potencial para maximizar seu próprio desempenho” (WHITMORE, 2012, p. 17).

### Exemplificando

Há diversos casos de *autocoaching*, inclusive nos esportes. A aplicação do conceito nesse âmbito data de 1831, enquanto que o ambiente de negócios começa a incorporá-lo apenas em 1950 (IBC, 2018).

Juntamente com a programação neurolinguística, Michael Phelps desenvolveu alta performance e atingiu diversas conquistas por meio da autossugestão, ou seja, da concessão de pensamentos positivos e engrandecedores antes de cada prova.

### Dica

Faça o teste, use o mundo como um grande laboratório e divirta-se: diga para uma pessoa de idade, de preferência o seu avô ou avó, com ar de cansaço: “E aí, aquela dor passou?”. Agora, noutra oportunidade, com bastante energia e um sorriso, pergunte sobre algo que a pessoa gosta ou peça um conselho a ela e verá uma reação completamente oposta. Esse é o imenso poder da programação neurolinguística, apenas para que comece a mergulhar nesse conhecimento sobre (auto)sugestão.

O processo de *coaching* leva em consideração os valores e crenças dos indivíduos. Vale ressaltar que valores diz respeito a tudo aquilo que é importante, enquanto crenças são as verdades que balizam o comportamento e a expectativa de comportamento dos outros. As crenças, em especial, podem ser conscientes ou inconscientes e, ainda, limitantes ou impulsionadoras (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Dessa forma, a transformação reside em conhecer o modelo mental e provocá-lo a fazer mudanças. Mas, para isso, é preciso reconhecer que a realidade vista dos olhos de uma pessoa não é a mesma vista por outra. De outro modo, capturamos a realidade através dos cinco sentidos, mas esses nem sempre interpretam a realidade de forma objetiva (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Uma analogia utilizada tanto na área do *coaching* como na programação neurolinguística é: “mapa não é território”. O mapa de uma cidade não representa a cidade em si, apenas trata-se de uma representação dela. Ou seja, a realidade percebida por nós é apenas mapa e não território e, neste sentido, jamais será (inteiramente) precisa ou fiel à realidade objetiva (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Veja, essa analogia também ajuda a entender os benefícios do *mentoring*, pois alguns mapas são melhores do que outros. Dentro das organizações, o *mentoring* pode ajudar na transmissão de conhecimento e geração de benefícios no tocante à gestão de talentos (LOTZ; GRAMMS, 2014).

No ecossistema de inovação, *hubs*, incubadoras ou instituições de apoio ao empreendedor (como o próprio Sebrae), dispõem de programas de mentoria com vistas a impulsionar os resultados do empreendimento e, em especial, o crescimento do próprio agente de transformação.

Dito sobre carreira, propósito, ferramentas de *coach* e *autocoaching*, faça a seguinte reflexão: no encontro de suas habilidades, atividades que alegrem e oportunidade de negócio, além de aplicadas todas técnicas de testagem de hipóteses, o que poderia dar errado? Veja que há diferentes composições de habilidades que podem suportar uma empresa ou projeto e, exatamente por isso, a educação contínua deve ser uma máxima em sua carreira, certo? Ao incorporar cada vez mais conhecimento, você poderá desenrolar negócios ainda mais promissores. Muito sucesso a você e a seus empreendimentos!

## Sem medo de errar

Lembra de Luiz? Ele quer canalizar a sua energia a outro ramo de atividade, totalmente diferente da atuação profissional que exerce hoje. Mas não há habilidade, propósito, contatos ou sequer experiência informal com a nova proposta de atuação.

A primeira coisa que precisa ser feita é esclarecer a Luiz que nem tudo que é hobby deve ser levado como possibilidade de negócio, assim como as tendências de mercado não devem balizar, necessariamente, as escolhas profissionais para o futuro.

Retomando as reflexões que propusemos no início e, na condição de mentor de Luiz, quais as sugestões que você daria a ele?

1. Propósito de vida do empreendedor Luiz: proponha uma conversa no sentido de tirar respostas de si mesmo. Perguntas, quando bem colocadas, geram *insights* valiosos para tomada de decisão.

2. Habilidades acumuladas ao longo da carreira profissional: falar em público, ter relacionamento interpessoal e know-how em composição dos alimentos em nada ajudará Luiz no blog. Pelo contrário, Luiz deve ser provocado no sentido de elencar as possibilidades que pedem tais habilidades que já possui e desenvolveu ao longo de anos.
3. Esforço a ser aplicado na proposta inicial em detrimento de outras possibilidades adjacentes ao conjunto de habilidades que já tem: aqui, por fim, vale o exercício do Ikigai para chegar na proposta de valor que menos dispenderá esforços e mais provocará ímpeto em realizar, pois estará diretamente ligado ao propósito de vida do Luiz.

Caso tenha incorporado os ensinamentos da presente leitura, saberá que falta algum elemento dos pontos supradestacados. Perceba, pois, que não é somente criar atalhos para desenvolver novos empreendimentos com base nas habilidades já aprendidas, mas sim relacioná-los com aquilo que valorizamos em nosso íntimo, de forma individualizada. Verá, no entanto, que muitos outros indivíduos valorizam as mesmas coisas que você.

A beleza disso tudo reside na equanimidade em desenvolver projetos cheios de valor, pois o propósito de vida, apesar de não ser único, apresenta a qualidade da constância e da invariabilidade na linha do tempo. Além disso, é pautado nos valores arraigados em cada ser ou conjunto de seres. Exemplos: movimento do veganismo, educadores de finanças pessoais, personalidades do universo fitness, etc.

A mensagem que deve ficar, é: viva a beleza de ser único e poder entregar valor para si mesmo e para sociedade. Conheça a ti mesmo para realizar grandes feitos. Boa jornada!

### **Faça valer a pena**

**1.** A cultura organizacional se manifesta a partir de três níveis. Qual dos níveis trata da composição dos móveis, vestimentas comumente utilizadas pelos colaboradores, linguagem, normas e valores?

Assinale a alternativa correta:

- a. Pressupostos adjacentes.
- b. Pressupostos tangíveis.
- c. Nível dos artefatos.
- d. Valores assumidos.
- e. Valores presumidos.

**2.** Tainá se dedica à atividade de *coaching*, ajudando pessoas a encontrar o propósito de suas vidas no âmbito do trabalho. Há alguns meses, Tainá começou a estudar a cultura japonesa e descobriu uma ferramenta que localiza missão, profissão, vocação e paixão.

A que ferramenta o trecho apresentado se refere? Assinale a alternativa correta:

- a. PDCA.
- b. *Lean*.
- c. *Coaching*.
- d. Ikigai.
- e. *Kaizen*.

**3.** O fator humano é uma das principais engrenagens de toda e qualquer estrutura organizacional. Por isso, a sinergia e outros aspectos da combinação de vínculos sociais são promovidos na discussão do alcance de resultados.

A \_\_\_\_\_, por sua vez, é um sistema constituído do resultado enraizado de um padrão de comportamento específico, atinente aos ganhos de \_\_\_\_\_ daquele grupo de pessoas, combinado aos processos instaurados em um determinado \_\_\_\_\_.

Qual alternativa completa adequadamente as lacunas?

- a. cultura organizacional; sinergia; contexto.
- b. cultura nacional; contexto; empreendimento.
- c. cultura nacional; moral; contexto.
- d. cultura nacional; ética; país.
- e. cultura organizacional; contexto; sinergia.

## Referências

- COLLABNET VERSIONONE. **13th Annual State of Agile Report**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/13th-annual-state-of-agile-report>. Acesso em: 19 nov. 2019.
- COOPER, B.; VLASKOVITS, P. **Empreendedorismo enxuto**: como visionários criam produtos, inovam com empreendimentos e revolucionam mercados. 1. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DI NIZO, R. **Reinventando a liderança**: por uma ética de valores. São Paulo: Summus Editorial, 2013.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005257/epubcfi/6/2\[:vnd.vst.idref=cover\]!/4/2/4\[vst-image-button-43695\]@0:0.0581](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005257/epubcfi/6/2[:vnd.vst.idref=cover]!/4/2/4[vst-image-button-43695]@0:0.0581). Acesso em: 2 dez. 2019.
- DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDEZ, C. F. B.; RIBEIRO, E. **O empreendedor**: plano de negócios do empreendedor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- FERREIRA, A. Dono da Cacau Show começou vendendo chocolates em Fusca. *Economia. UOL*, 24 set. 2012. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/09/24/dono-da-cacau-show-comecou-vendendo-chocolates-em-fusca.htm>. Acesso em: 18 dez. 2019.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, dez./1987. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000400003). Acesso em: 10 dez. 2019.
- HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo**: plano de negócios em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014.
- IBC – INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Coaching**: conceito e significado. IBC, Goiânia, 14 jul. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- LIKER, J. K. **The Toyota Way**. Nova York: McGraw Hill, 2003.
- LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. **Coaching e mentoring**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- MCKINSEY & COMPANY. Página inicial. [S.l.], c2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

MORAES, D.; RAMONER, I.; SERRANO, P. **Mídia, poder e contrapoder**: da concentração monopólica à democratização da informação. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2013.

MULLINS, J.; KOMISAR, R. **Getting to Plan B**: Breaking Through to a Better Business Model. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2009.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio**: teoria geral. Barueri, SP: Manole, 2011. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/2474>. Acesso em: 2 dez. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 6. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Crie novos modelos de negócios com o Sebrae Canvas**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com/#/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Portal Sebrae**, [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 6 dez. 2019.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 4. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpx, 2007.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Fundamentals of Information Systems**. 6. ed. Boston: Cengage Learning, 2012.

STEFANO, N.; ZATTAR, I. C. **E-commerce**: conceitos, implementação e gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

STEWART, R. A model for understanding material jobs and behavior. **Academy Management Review**, 1982, v. 7, n. 1, p. 7-13.

WEINBERG, G.; MARES, J. **Traction**: a startup guide to getting customers. New York: S-Curve Records, 2014.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do coaching e da liderança. São Paulo: Clio Editora, 2012.



# Unidade 3

---

Eder Gonçalves de Almeida

## Fundamentos e aspectos iniciais da inovação e processos de inovação

### Convite ao estudo

Caro aluno, no seu cotidiano você já deve ter mudado muitos hábitos ou muitas formas de consumir determinados produtos e serviços nos últimos anos, não é mesmo?

Provavelmente, se antes você ouvia suas músicas gravadas em um CD, *pendrive* ou cartão de memória, hoje, talvez, você tenha uma assinatura de serviços de música como Spotify. Os filmes e as séries as quais você assistia quando passava na programação da tv ou por meio do aluguel de um DVD, agora estão acessíveis em qualquer hora e lugar, e você assiste a eles em seu celular por meio de serviços de *streaming*, como Netflix. Você tem efetuado ligações normais pelo serviço da sua operadora ou usado o serviço de ligações e vídeo chamadas do WhatsApp? É bem possível que já tenha usado um Uber ou pedido uma refeição pelo *app* do iFood, certo?

O fato concreto é que a tecnologia tem mudado a nossa vida e é muito provável que você já tenha consumido ao menos um dos exemplos acima de produtos e serviços que foram radicalmente mudados por conta da inovação. Por isso, pergunto a você: você sabe qual o tamanho da importância da inovação no ambiente de empresarial? Como inovar? Para que uma empresa inove, ela precisa sempre inventar coisas novas? E como posso avaliar ou medir se uma empresa está de fato inovando?

Frente a isso, convido você a mergulhar nesse fantástico contexto da inovação em que estudaremos os fundamentos e os aspectos iniciais da inovação e seus devidos processos a fim de que seja capaz de responder às questões acima, aplicar os principais termos aplicados à inovação e reconhecê-la como um processo imprescindível para a evolução organizacional.

Vamos estudar diversos elementos do universo inovativo e os seus impactos no ambiente de negócios contemporâneo, mas para isso, precisamos compreender os principais benefícios da gestão da inovação nas empresas em prol da sua evolução, bem como analisar o caminho da invenção de algo até,

de fato, ela se transformar em inovação, criando novos produtos e serviços. Por fim, vamos verificar alguns aspectos da inovação na prática e como as organizações têm realizado a sua gestão do conhecimento.

Dessa forma, espero que assimile e aprenda esses conhecimentos tão importantes para se qualificar e adquirir uma competência profissional tão requerida nos dias atuais: ser inovador!

Excelente estudo!

# Inovação e seus impactos no ambiente de negócios contemporâneo

## Diálogo aberto

Prezado aluno, pensando no mercado de trabalho e no ambiente de negócios, poucos os fatores têm sido tão relevantes para o sucesso de um negócio ou para o desenvolvimento de um bom perfil profissional quanto a inovação, afinal, alcançá-la tem se mostrado um excelente diferencial competitivo, resultando em vantagem estratégica no mercado.

Mas o que devemos fazer para criar uma ideia ou inventar alguma coisa? Só podemos falar em inovação quando fazemos altos investimentos em tecnologia? Como saber se o nosso investimento está dando retorno no que tange à inovação? Essas e outras tantas perguntas perambulavam pela mente de Fábio e Giovanna nos últimos dias. Vamos conhecer a história deles?

Fábio e Giovanna são irmãos e descendentes de italianos que chegaram ao Brasil depois da Segunda Guerra Mundial. Fábio Baresi, como irmão mais velho, estava vivendo um momento delicado com a morte do seu velho e amado pai; há dois meses tentava compreender as mudanças que estavam acontecendo em sua vida. Entre outras questões, cabia a ele, na condição de filho mais velho e inventariante, e a Giovanna, a caçula, darem continuidade ao negócio que seu pai tinha fundado no século passado e, por meio do qual, tinha conseguido sustentar toda a família.

O “*babbo Baresi*”, como era chamado seu pai, abriu a gráfica Palestra na região da Mooca, na capital paulistana, e no auge do negócio, teve uma ótima e diversificada carteira de clientes, que sempre realizavam suas impressões e serviços gráficos na empresa, reconhecida por todos como uma das melhores de toda a região metropolitana de São Paulo. Fábio cresceu naquela gráfica, ajudava seu pai em todas as tarefas produtivas e de gestão do negócio. Giovanna, também cresceu lá e trabalhava na parte administrativa, auxiliando no controle de pessoas, nas questões contábeis e financeiras, nas vendas, etc.

Todavia, com o passar dos anos e a evolução digital, o tradicional mercado gráfico sofreu muitas transformações e a gráfica da família não é mais nem sombra do que foi outrora. Fábio e Giovanna conseguem perceber isso claramente: a gráfica parou no tempo, e para continuarem neste ramo de atividade, a inovação é fundamental. Mas as dúvidas pairam no ar: como fazer isso? Quais estratégias podem adotar? Como eles inventariam algo novo no

mercado? Quais as formas e possibilidades para inovar a gráfica? Como criar e implantar uma cultura inovadora na empresa?

Fábio e Giovanna têm muitas dúvidas sobre questões correlacionadas à inovação e precisam do seu auxílio para inovarem e dar novos rumos à gráfica Palestra, que é o negócio da família Baresi. Para alcançar esse objetivo, será fundamental que você foque os estudos sobre inovação nesta etapa, compreendendo seus principais conceitos, seus elementos e suas possibilidades no intuito de gerar vantagem competitiva.

Bons Estudos!

## **Não pode faltar**

No final do século XX, os seres humanos passaram a experimentar uma escalada evolutiva e de desenvolvimento em todas as áreas de conhecimento da sociedade moderna e numa velocidade muito maior que em qualquer outro período da história. A partir da evolução dos meios tecnológicos, a sociedade se deparou com um salto evolutivo que impactou os produtos, os meios de produção, as comunicações, os hábitos e costumes, os estilos de vida, etc.

Esses progressos não só se consolidaram no século XXI como estão evoluindo em velocidade crescente. O fato concreto é que as TICs estão revolucionando a vida e o mundo contemporâneo como conhecemos. Afinal, nunca antes havia sido possível converter e compartilhar, ao mesmo tempo, tantos dados e informações das mais diversas fontes e lugares do mundo em novos e valiosos conhecimentos, proporcionando uma espiral contínua de evolução educacional, econômica, social e tecnológica.

É esse cenário, repleto de transformações revolucionárias, que nos desafia diariamente à mudar e evoluir, e é nele que encontramos um conjunto fértil de ingredientes e condições favoráveis para um ambiente voltado à inovação. Além disso, pode-se afirmar que foi exatamente esse ambiente que provocou uma mudança de hábitos de consumo na própria sociedade, que passou a exigir das organizações novidades constantes e melhorias nos produtos e serviços que adquire.

Mas o que seria exatamente inovação? A princípio, inovação sugere a criação de algo novo, novidade, um elemento que traga uma nova ação, entre outras definições básicas plausíveis. É possível perceber nos livros sobre o tema que esse conceito está intimamente ligado ao contexto da aplicabilidade do termo. Do ponto de vista organizacional e econômico, a inovação é comumente traduzida como uma ação voltada à criação de produtos e

serviços voltados ao mercado. Myers e Marquis *apud* Trott (2012) trazem uma definição interessante, explicando que inovação é o processo integrado que envolve ações relacionadas à concepção de ideias novas, dispositivos novos e desenvolvimento de novos mercados; é por isso que a inovação tem sido um dos elementos mais estudados no ambiente acadêmico e ambicionado pelas empresas, afinal, ela é tida como fator primordial para o fomento da economia no mundo.

### Refleta

Você já parou para pensar como o mercado evoluiu neste século? Trott (2012) nos mostra algumas empresas que eram líderes de inovação e de mercado em 2007:

- A Nokia era líder no mercado de telefonia celular por conta dos aparelhos inovadores, com design e novas características.
- O *eBay* e a Google revolucionaram a vida e os hábitos das pessoas desenvolvendo produtos e serviços inovadores por meio da internet.

E hoje: elas ainda podem ser consideradas como expoentes em inovação? Atualmente, continuam líderes de mercado?

Historicamente, é possível dizer que Schumpeter foi um dos precursores do estudo da importância da inovação no contexto do desenvolvimento econômico capitalista. Para ele, a criação de novos produtos praticamente eliminava os seus antecessores, processo que chama de destruição criativa, sendo um estímulo fundamental para a economia, pois acirrava a concorrência entre as empresas. Para o economista, as inovações eram: novos produtos ou aspectos novos naqueles existentes, desenvolvimento de novos mercados, novos meios de produção, utilização de novas matérias-primas e fontes de fornecimento, criação de novas empresas, entre outras possibilidades de variações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

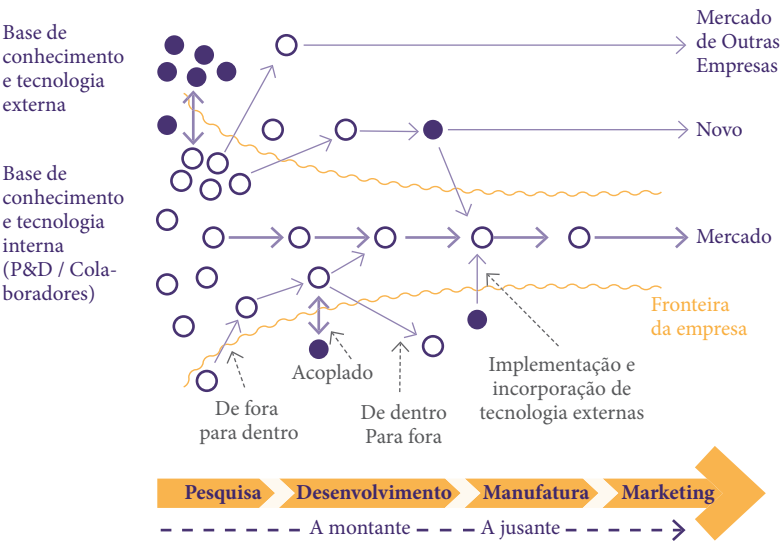
Nessa perspectiva conceitual e histórica, Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2018) trazem uma nova abordagem para a inovação, que é muito debatida e aplicada atualmente. Anteriormente, acreditava-se que o processo de inovação era fechado, somente de dentro para fora das empresas, pois toda criação e disponibilização de novos produtos se davam pelos seus setores de Pesquisa e desenvolvimento (P&D) e, aos poucos, eram assimilados e aceitos pelos clientes.

Hoje, essa premissa já é totalmente ultrapassada, pois o conceito de inovação aberta criado em 2003 por Henry Chesbrough se mostra muito

mais coerente à realidade deste século. Nele, a visão é de que a inovação ocorre tanto de dentro para fora como de fora para dentro nas empresas, afinal, elas utilizam uma série de recursos externos à organização para desenvolver ou aprimorar seus próprios produtos existentes; criar novos produtos, serviços, processos, técnicas inovadoras ou até novos mercados, sempre com a perspectiva norteadora voltada para a exploração comercial. A seguir, seguem o conceito e a figura que explicitam o modelo de inovação aberta:

[...] um processo de inovação distribuída com base nos fluxos intencionais de conhecimento gerenciados por toda a fronteira organizacional, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários alinhados com o modelo de negócios da organização. Esses fluxos de conhecimentos podem envolver o fluxo de entrada de conhecimento na organização em foco (aproveitando fontes externas de conhecimento por meio de processos internos), a saída de conhecimento da organização em foco (aproveitando o conhecimento interno a partir de processos de comercialização externa) ou ambos (acoplando as fontes externas de conhecimento e as atividades de comercialização). (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2018, p. 42)

Figura 3.1 | Modelo de inovação aberta



Fonte: adaptada de Chesbrough; Vanhaverbeke e West (2018).

## **Assimile**

Inovação é a combinação de conhecimentos, tecnologias e esforços humanos que são traduzidos em novos produtos, serviços, processos e tipos de negócios desenvolvidos com o intuito de obter sucesso em seus fins comerciais e de aceitação pelo mercado.

Aqui, cabe uma importante distinção entre dois conceitos comumente tratados como sinônimos pelo senso comum, mas que são bem diferentes: inovação e invenção. Essa última está apenas atrelada à descoberta de algo novo ou a uma forma nova de se fazer algo. É por isso que, geralmente, as invenções são devidamente registradas e patenteadas, para que no futuro possam ser exploradas comercialmente, gerando ganhos financeiros ao inventor.

Já a inovação, como visto, está totalmente atrelada ao uso e à exploração comercial da invenção. Só é possível dizer que uma invenção se tornou uma inovação a partir de sua comercialização e absorção pelo mercado. Trott (2012) resume explicando que a soma da concepção teórica de uma nova ideia, quando materializada ou posta em prática, torna-se uma invenção técnica, que, ao ser devidamente explorada comercialmente, transforma-se, de fato, em inovação.

## **Exemplificando**

A internet revolucionou o mundo, mas você sabe como ela surgiu?

No final da década 1960, os EUA viviam o auge da Guerra Fria com a extinta União Soviética e buscavam um meio para que a comunicação entre uma rede de computadores separados, independentemente da sua localização, pudesse continuar transmitindo informações com os militares, mesmo em caso de bombardeio soviético. Com isso, foi criada a Arpanet, a ideia embrionária que originou a internet e que rapidamente se difundiu no meio acadêmico e militar.

Porém, foi a partir de 1980 que a internet se expandiu concretamente para o resto do mundo e somente foi liberada para fins comerciais nos EUA no final da década. No Brasil, a internet só foi explorada comercialmente em 1995.

Portanto, podemos dizer que a internet foi inventada em meados de 1960, mas só se tornou uma inovação, de fato, a partir do final da década de 1980.

Compreendidos os conceitos básicos relacionados à inovação, é preciso entender os seus tipos e as diferenças fundamentais entre eles. Afinal, outro pensamento equivocado que povoa o imaginário das pessoas é de que a inovação só existe quando criamos algo que não existia, o que não é uma verdade! Por isso, precisamos aprender sobre inovação incremental e radical.

Quando falamos de inovação incremental, o foco é o desenvolvimento e a melhoria contínua dos produtos, serviços, processos, etc. Em síntese, o objetivo desse tipo de inovação é aperfeiçoar coisas e aspectos que já existem e, quando falamos de produtos e serviços, proporcionar a eles pequenos progressos e modificações, mas sem modificá-los de modo mais extremo, causando o estranhamento do público-alvo. Essas modificações podem ser frutos de pesquisas, observações dos colaboradores, sugestões ou reclamações de clientes, etc.

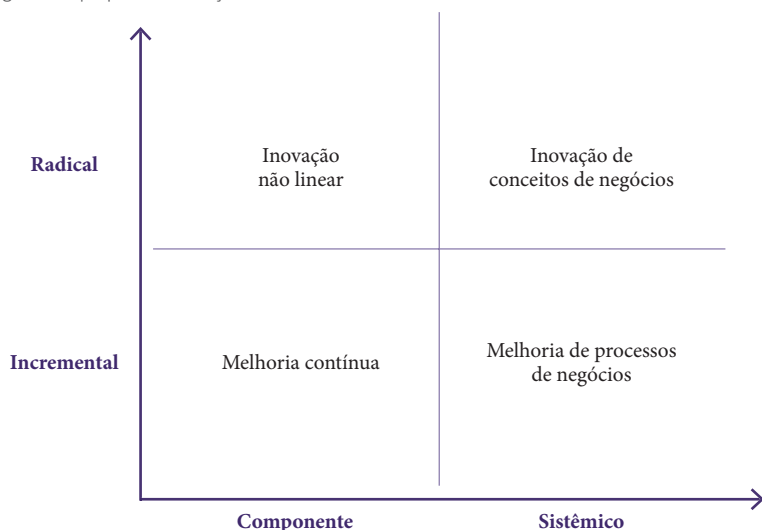
Cabe ressaltar que, em linhas gerais, a inovação incremental é mais acessível e realizável pelas pequenas empresas, pois não requer tantos investimentos em P&D. Por conta disso, geralmente, não costuma causar tantos impactos e revoluções no mercado e nem representa aumentos extraordinários das margens de lucros ou de retornos financeiros.

Diametralmente no espectro oposto, temos a inovação radical que é caracterizada por produtos, serviços, processos, negócios e, até mesmo, segmentos de mercado totalmente inéditos. Nesse tipo de inovação, o que temos é uma quebra de paradigmas e padrões, a disrupção total do *status quo* vigente por meio de uma mudança drástica causada por elementos inovadores. As principais fontes para a inovação radical são os centros de pesquisas acadêmicos, os departamentos de P&D nas empresas, os treinamentos de abstração voltados para o aprimoramento da criatividade dos colaboradores, além de outras fontes menos relevantes.

As inovações radicais são comumente realizadas por grandes empresas por causa dos altos custos envolvidos em pesquisas, patentes e invenções. Elas costumam provocar mudanças profundas no ambiente geral, gerando novos hábitos e comportamentos por parte das pessoas e empresas; costumam dar um novo *know how* e status de mercado para as marcas e empresas que as criam, representando ativos poderosos com alta perspectiva de retorno econômico e financeiro, maior que aqueles praticados pelo setor de inovação.



Figura 3.2 | Tipos de inovação



Fonte: adaptada de Balestrin e Verschoore (2016).

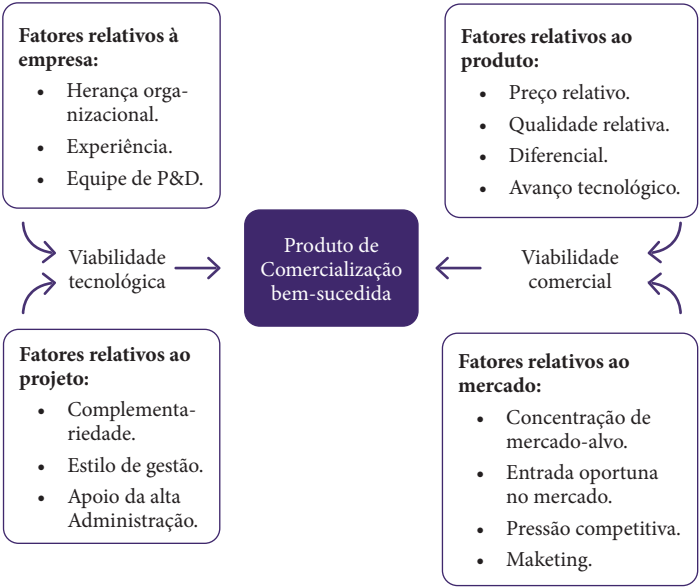
Na Figura 3.2, podemos perceber a inclusão de outros dois elementos na tipologia da inovação propostos por Hamel *apud* Balestrin e Verschoore (2016). Ele distingue as inovações radical e incremental e agrega as dimensões “componente” e “sistêmico” a elas. Assim, quando a inovação ocorrer em produtos e serviços, estará relacionada à dimensão componente, e quando o fato inovador estiver relacionado à gestão e aos negócios, estará ligado à dimensão sistêmica. Dessa forma, é possível verificar quatro modos de inovação: melhoria contínua, melhoria contínua de processos de negócios, inovação não linear e Inovação de conceitos de negócio.

Seja incremental ou radical, principalmente, uma boa alternativa como fonte de inovação para as empresas é a análise constante de oportunidades que surgem relacionadas ao uso de tecnologias exponenciais aplicadas em aprimoramento ou criação de produtos e serviços. Essas tecnologias representam recursos e soluções inovadoras que podem causar grandes saltos evolutivos e revolucionar os hábitos e costumes dos consumidores. Entre os principais exemplos de tecnologias exponenciais que têm acelerado o processo de inovação, é possível citar: a nanotecnologia, a neurotecnologia, a biotecnologia, a internet das coisas, as redes sociais, a inteligência artificial, a robótica, as fontes energéticas renováveis, a tecnologia espacial, entre outras.

Independentemente do tipo ou fonte de inovação, o fato é que ela se tornou o elemento norteador de muitas organizações em seu planejamento

estratégico com foco em suas perspectivas de evolução no mercado, constando, até mesmo, como um dos fundamentos centrais em suas missões e visões voltadas aos clientes. Dessa forma, essas empresas têm usado todos os seus recursos, principalmente humanos, financeiros e tecnológicos, para alcançar vantagens competitivas sustentáveis a médio e longo prazo baseadas em inovação contínua e criação de valor superior em relação aos demais concorrentes, sempre em observância aos fatores críticos de sucesso de uma inovação, como vemos na figura a seguir:

Figura 3.3 | Fatores críticos de sucesso para a sua inovação



Fonte: Trott (2012, p. 85).

Portanto, as empresas têm estabelecido como objetivo organizacional e estratégico a criação de uma cultura da inovação que fortaleça um contexto multifatorial voltado ao desenvolvimento de um ambiente inovativo no intuito de se manterem em posição diferenciada de liderança, mesmo que por um pequeno período, fazendo com que a concorrência apenas imite seus lançamentos inovadores e fique em posição inferiorizada no mercado. Para isso, elas vão adotar estratégias em sua cultura organizacional que foquem a inovação interna por aquisições ou por alianças estratégicas e cooperação. É comum, ainda, que a empresa estabeleça estratégias que possam misturar as formas e possibilidades, conforme Quadro 3.1:

Quadro 3.1 | Formas estratégicas de inovação e suas possibilidades

Inovação Interna	Alianças e Cooperação	Inovação por aquisições
<ul style="list-style-type: none"><li>• P&amp;D.</li><li>• Desenvolvimento de colaboradores.</li><li>• Disponibilização de tempo para projetos pessoais.</li><li>• Programas de <i>Trainee</i> para jovens talentos.</li><li>• Cooperação interdepartamental.</li><li>• Gestão do conhecimento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciamento.</li><li>• Relações de fornecimento.</li><li>• Terceirização.</li><li>• <i>Joint Venture</i>.</li><li>• Colaboração (sem contrato).</li><li>• Consórcios de P&amp;D.</li><li>• <i>Clusters</i> industriais.</li><li>• Redes de inovação.</li><li>• Empresa virtual.</li><li>• Transferência de tecnologias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patentes.</li><li>• Conceitos e estudos.</li><li>• Propriedade intelectual.</li><li>• Pesquisas.</li><li>• Protótipos.</li><li>• Projetos.</li><li>• Empresas.</li></ul>

Fonte: adaptado de Trott (2012).

Além dos aspectos e das vantagens econômicas e competitivas já retratadas para as empresas e países, para Monteiro (2019), a inovação pode resultar em benefícios, vantagens e soluções de problemas que afligem a sociedade, como saneamento e saúde, além de aspectos relacionados ao emprego e à renda das pessoas. Nessa perspectiva social, diversas ações colaborativas relacionadas à economia social e solidária têm se mostrado como excelentes fontes e possibilidades férteis para o desenvolvimento da inovação.

### Assimile

“É inovação social toda a iniciativa empreendida por parte de atores sociais num determinado contexto social com o objetivo de proporcionar respostas inéditas a um certo número de problemas sociais (exclusão social, pobreza, abandono escolar, etc.)” (ASSOGBA, 2007 apud MONTEIRO, 2019, p.12)

Em se tratando de um aspecto estratégico da organização, a inovação deve ser devidamente mensurada e medida para que seja possível o seu gerenciamento em todos os seus elementos. Nesse sentido, as métricas de inovação são medidas em dados brutos que mostram tendências básicas, resultados

e comportamentos de modo qualitativo e quantitativo, possibilitando a compreensão de modo efetivo dos fatores e das ações que são praticadas em relação à inovação no ambiente organizacional, sendo muito adequado o seu uso para fins gerenciais e diretivos quanto à autoavaliação de competências e capacidades tecnológicas.

Para Figueiredo (2005), a partir da mensuração da capacidade tecnológica, bem como das suas fontes e dos processos de aprendizagem, é possível traçar e identificar nuances e detalhes altamente importantes sobre o perfil inovador organizacional, permitindo uma visão e uma análise mais assertiva da velocidade em anos para obtenção e acúmulo de qualificação tecnológica que permitirá produzir inovação. Além disso, permite uma análise mais racional para fins de necessidade e retorno dos investimentos em tecnologia.

As métricas, de um modo geral, podem ser mais simples ou sofisticadas, dependendo da necessidade e do objetivo com que os indicadores serão utilizados. Contudo, mensurar e comparar os resultados e indicadores da inovação tornou-se fundamental no cenário de grande proximidade e concorrência entre as empresas. Rosa *et al.* (2018) explica que as métricas estão, geralmente, relacionadas por medidas e indicadores de capital humano, do cliente, estrutural e intelectual. O Quadro 3.2 apresenta métricas específicas de inovação:

Quadro 3.2 | Possibilidades de métricas de inovação

<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento em P&amp;D.</li><li>• Patentes.</li><li>• Inovações significativas.</li><li>• Pesquisa de inovação.</li><li>• Divulgação de produtos.</li><li>• Colaboradores empenhados para a inovação.</li><li>• Avaliação de peritos.</li><li>• Investimento em atividades inovadoras (P&amp;D, projeto e engenharia, investimentos em ativos fixos, investimentos em marketing).</li><li>• Processo da inovação.</li><li>• Instalações de P&amp;D.</li><li>• Número de inovações adotadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relação entre despesas, compras internas e compras externas.</li><li>• Receitas com licenciamento (despesas e receitas com licenciamento de patentes e outros licenciamentos).</li><li>• Ênfase na variedade de novas linhas de produtos.</li><li>• Ênfase na velocidade de introdução de novos produtos.</li><li>• Cooperações e networking externo.</li><li>• Porcentagem de receitas obtidas de novos produtos.</li></ul>
--	--

Fonte: adaptado de Rosa *et al.* (2018, p. 6).

Prezado aluno, como você estudou, a inovação é um elemento de grande importância para as organizações que desejam alcançar vantagem

competitiva e diferenciar-se da concorrência por meio de produtos com uma proposta de valor superior. Importante destacar que a inovação pode ser tanto a criação de algo inédito quanto o aprimoramento ou o desenvolvimento de uma melhoria em um produto ou serviço que já exista.

Até a próxima!

## **Sem medo de errar**

Estimado aluno, você acabou de compreender os principais conceitos relacionados à inovação. Além disso, aprendeu uma série de variáveis e aspectos sobre as formas como as empresas e organizações lidam com esse tema, tornando possível analisar e desenvolver estratégias e formas de atuação no mercado visando diferenciar-se da concorrência e alcançar a tão almejada vantagem competitiva. Frente a isso, é hora de, novamente, nos atentarmos à situação problema e ajudar os integrantes da família Baresi a dar um novo rumo à gráfica de sua família. Mas vamos relembrar em linhas gerais a situação?

Fábio e Giovanna Baresi são descendentes de uma família italiana que chegou ao Brasil após a Segunda Guerra Mundial. Eles residiam na cidade de São Paulo e sempre estiveram envolvidos e trabalharam no negócio de família que foi fundado e desenvolvido pelo seu pai, o *'babbo Baresi'*. A gráfica Palestra é uma empresa que já teve grande clientela e realizava os mais diversos tipos de serviços gráficos e de impressão, sendo reconhecida pela grande qualidade dos serviços que prestava.

Todavia, o tempo passou e agora enfrenta uma série de graves problemas organizacionais: 1º) o pai deles, que era o grande conhecedor do negócio, faleceu há pouco tempo, e suceder o pai e fundador da empresa e continuar a sua obra é um enorme desafio para ambos; 2º) os filhos entendem que a empresa está parada no tempo e não tem se atualizado para atender às crescentes exigências dos clientes e do novo mercado digital; 3º) Apesar de saberem que é preciso mudar, eles não sabem exatamente o que fazer e como agir em um mercado altamente competitivo, em que a inovação se mostra como um grande diferencial de mercado. Como consultores, vamos ajudá-los?

Inicialmente, a primeira dúvida deles é como inovar e inventar algo novo no mercado. Em um primeiro instante, Fábio e Giovanna não precisam inventar nada para reposicionarem a gráfica Palestra no mercado, mas sim praticar a inovação incremental, ou seja, aperfeiçoar, melhorar, desenvolver ou aprimorar práticas, ações, processos e gestão da empresa em prol de melhor servir os clientes, oferecendo produtos e serviços que atendam às necessidades e aos desejos do seu público-alvo. Para isso, é preciso uma boa

análise de mercado, verificar os aspectos e as características de clientes, consumidores, concorrentes e fornecedores, bem como fazer um *benchmarking* de mercado, ou seja, aprimorar as melhores práticas hoje existentes.

Em relação às estratégias e ao desenvolvimento de uma cultura inovadora, formas e possibilidades para desenvolverem a inovação na gráfica, eles podem adotar três frentes diferentes, com maior ou menor custo:

- **Realizar ações de inovação interna:** melhorar os processos de pesquisa, de desenvolvimento interno e o treinamento dos colaboradores, realizar uma maior cooperação entre os departamentos e contratar novos talentos. Essas ações são fundamentais para a criação de uma cultura inovadora na empresa.
- **Desenvolver alianças estratégicas e acordos de cooperação:** ações desenvolvidas em parcerias com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes para a realização de terceirizações e redes de inovação, licenciamento de produtos, relações de fornecimento, etc.
- **Aquisições:** é o processo de inovação mais caro e de maior complexidade, pois envolve relações comerciais de compras, vendas e descobertas, o que é difícil de ser realizado.

Dessa forma, após as orientações iniciais, os irmãos Baresi realizaram algumas análises no mercado e verificaram uma série de possibilidades para inovar a gráfica e diversificar o seu portfólio de serviços oferecidos ao mercado. Sendo assim, fizeram alguns investimentos e passaram a vender serviços de: *web design*, desenvolvimento e projetos de arte, impressão de objetos em impressoras 3D, desenvolvimento de desenhos digitais, impressão em grandes formatos, entre outros. Com isso, acreditamos que novos e promissores tempos começam a soprar a favor da gráfica Palestra.

Muito bem, você alcançou com excelência os objetivos propostos e compreendeu de modo adequado os conceitos introdutórios relacionados à inovação e sua importância para o desenvolvimento de uma estratégia em prol de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva.

Até a próxima!

## Faça valer a pena

**1.** A princípio, inovação sugere a criação de algo novo, novidade, um elemento que traga uma nova ação, entre outras definições básicas plausíveis. É possível perceber nos livros sobre o tema, que esse conceito está intima-

mente ligado ao contexto da aplicabilidade do termo. Do ponto de vista organizacional e econômico, inovação é comumente traduzida como uma ação voltada à criação de produtos e serviços voltados ao mercado.

Leia e analise as afirmativas a seguir sobre inovação:

- I. A criação de um produto totalmente novo, ou seja, inédito no mercado, é chamada de inovação incremental.
- II. Quando a inovação ocorrer em produtos e serviços, estará relacionada à dimensão componente.
- III. A dimensão sistêmica é assim chamada quando o fato inovador estiver relacionado à gestão e aos negócios.

A inovação radical é chamada assim pelo fato das empresas promoverem melhorias radicais em produtos existentes.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. II, III e IV, apenas.
- d. I, III e IV, apenas.
- e. I, II, III e IV.

**2.** A inovação pode resultar em benefícios, vantagens e soluções de problemas que afligem a sociedade, como saneamento e saúde, além de impactar em aspectos relacionados ao emprego e a renda das pessoas. Dessa forma, leia as asserções a seguir sobre o conceito de inovação social:

- I. É inovação social toda a iniciativa empreendida por parte de atores sociais num determinado contexto social e condições específicas.

**PORQUE**

- II. Devem ter o objetivo de proporcionar respostas inéditas a certo número de problemas sociais.

A respeito dessas asserções, assinale a resposta correta:

- a. As duas asserções são proposições verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- b. A primeira asserção é falsa e a segunda é uma proposição verdadeira.

- c. A primeira asserção é uma proposição verdadeira e a segunda é uma proposição falsa.
- d. Tanto a primeira asserção quanto a segunda são proposições falsas.
- e. As duas asserções são proposições verdadeiras e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

**3.** As empresas têm estabelecido como objetivo organizacional e estratégico a criação de uma cultura da inovação que fortaleça um contexto multifatorial voltado ao desenvolvimento de um ambiente inovativo no intuito de se manterem em posição diferenciada de liderança, mesmo que por pequenos períodos, fazendo com que a concorrência apenas imite seus lançamentos inovadores e fiquem em posição inferiorizada no mercado.

Leia e analise as afirmativas abaixo sobre formas estratégicas de inovação e suas possibilidades:

- I. A inovação interna nas organizações pode ocorrer por meio de fatores como P&D, gestão do conhecimento, colaboração interdepartamental, entre outros.
- II. Uma forma muito comum e cada vez mais utilizada pelas empresas é a formação de alianças estratégicas, criando-se, por exemplo, *joint ventures* e redes de inovação.
- III. Algumas empresas podem optar por um modelo estratégico de inovação por meio de aquisições de patentes, pesquisa, propriedade intelectual, etc.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e II, apenas.
- c. III, apenas.
- d. I, apenas.
- e. I, II e III.



# Gestão da inovação: benefícios e evolução organizacional

## **Diálogo aberto**

Prezado aluno, que a inovação é um elemento de extrema importância para as organizações é um fato concreto e não mais se discute. Aliás, é exatamente por isso que esse ativo intangível organizacional de grande valor no mercado deve ser devidamente gerenciado de modo estratégico pelos proprietários de empresas.

Entretanto, algumas perguntas ficam no ar: como gerenciar algo tão intangível e abstrato nas empresas como a inovação? De que forma uma empresa pode atuar de modo estratégico no mercado a fim de desenvolver processos de inovação continuamente? Essas entre outras tantas perguntas surgem quando falamos de inovação, por isso, vamos conhecer a história da Transportadora Estrela do Norte e da Ingrid Andrade, sua atual diretora.

Em meados de 1970, após muitos anos trabalhando como caminhoneiro e dirigindo pelo Brasil inteiro, o avô de Ingrid, Antônio Andrade, comprou o seu primeiro caminhão e fundou a Transportadora Estrela do Norte. Muito sério, pontual, responsável com as cargas e os prazos de entrega assumidos, ele rapidamente formou uma ótima e fiel clientela e, aos poucos, a empresa foi se consolidando no mercado.

Hoje, quase meio século depois, a empresa está maior e aumentou muito a sua frota, trabalhando com muitos tipos de transporte. Não é possível afirmar que se trata de uma grande transportadora, mas tranquilamente podemos dizer que a Estrela do Norte é uma empresa de médio porte.

Atualmente, a neta do fundador da empresa, Ingrid Andrade, assume a direção da transportadora e sabe que a empresa precisa passar por transformações se quiser continuar crescendo no mercado. Frente a isso, após contratar uma empresa de consultoria e gestão estratégica, passou a ter um objetivo claro em sua cabeça: a Transportadora Estrela precisa inovar para se diferenciar e criar vantagem competitiva no mercado. Entretanto, como foi explicado pelos consultores, não se trata de um simples processo de modernização, mas sim de implantação de um modelo de gestão de inovação na empresa.

Mas o que é uma gestão da inovação? Como inovar em um segmento de mercado que parece tão tradicional? Como a empresa se beneficia por gerir adequadamente a inovação? Quais as estratégias que ela pode adotar?

Agora, meu caro aluno, é com você! Aprofunde os seus estudos sobre gestão da inovação, possibilidades e formas estratégicas de inovação para atuação de mercado e ajude a diretora da empresa na gestão da transportadora da família.

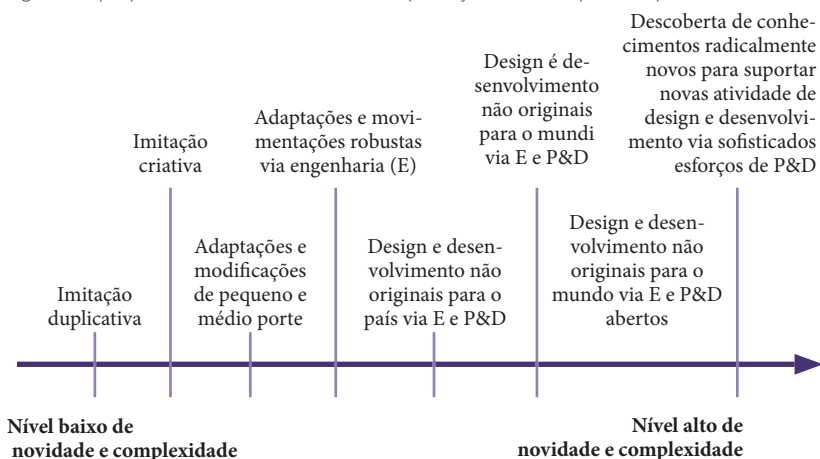
Ótimos estudos!

## **Não pode faltar**

Quando pensamos em inovação, temos de ter clara a sua finalidade de exploração comercial e obtenção de lucros. Por isso, o foco da inovação é a criação e o desenvolvimento de novos produtos e negócios que possibilitam a criação de valor e obtenção de vantagem competitiva pelas empresas em seus mercados competitivos cada vez mais acirrados. Assim, para alcançar os seus propósitos, as organizações têm trabalhado em prol da melhoria de seus processos de inovação de modo contínuo para que não sejam atos ou situações isoladas, frutos de sorte ou mero casuísmo. O objetivo é tornar a inovação algo natural, intrínseco e resultante final de todas as ações das pessoas envolvidas na empresa.

Nesse sentido, Dosi apud Figueiredo (2015) mostra que a inovação pode se dar em diversos graus e a partir de diversas possibilidades, como imitação, busca, experimentos, criação e produção de produtos, serviços, configurações empresariais e novos mercados. Portanto, no contexto organizacional atual, a leitura binária e superficial para identificar se uma organização é ou não inovadora é limitada e totalmente descontextualizada da realidade atual. O que realmente importa é o grau de sofisticação e a excelência do processo inovador praticado, conforme a Figura 3.4:

Figura 3.4 | Espectro de atividades inovadoras (inovação como um processo)



Fonte: Figueiredo (2015, p. 24).

Desse modo, como se pode perceber, o nível de complexidade e a novidade inovativa estão intimamente ligados ao modelo de processo estratégico fundamentado em inovação que a empresa irá escolher baseando-se na disponibilidade de recursos tecnológicos, financeiros, humanos e produtivos, bem como em seus objetivos estratégicos. Não há um consenso na literatura de formatos exatos nem em julgamentos técnicos sobre o melhor ou pior modelo, afinal, cada um parece ser muito adequado ao seu momento e aos seus recursos então disponíveis, evoluindo com o passar do tempo e a aquisição de conhecimento. Assim, cada autor preconiza a adoção de critérios que estejam de acordo com sua linha de pensamentos ou campo de estudo.

### Exemplificando

O conceito sobre nível de novidade e complexidade inovativa pode ser facilmente compreendido por meio desses casos: 1) A Apple revolucionou o mercado de *smartphones* ao apresentar o *iPhone*, caracterizando uma inovação com alto nível de complexidade e novidade no mercado. 2) O *Bigmac* do McDonalds é um dos sanduíches mais famosos e consumidos do mundo, sendo utilizado como indicador econômico para medir o poder de compra de uma população e, há muitos anos, amplamente copiado pelos concorrentes com imitações duplicativas ou pouco criativas.

Todavia, há relativa concordância em relação à perspectiva de que a inovação tem se alterado de modo contínuo em sintonia com as modificações de conhecimento e de natureza tecnológica no ambiente geral, interferindo diretamente no processo de inovação no mundo empresarial. Para melhor compreendê-las, é comum encontrarmos na literatura os estudos de Rothwell (1994), que agrupou essa evolução e o desenvolvimento dos modelos de inovação por processos em grupos geracionais, baseando-se nas suas diversas características, conforme a Quadro 3.3:

Quadro 3.3 | Gerações e modelos de inovação

Período	Geração	Modelo	Característica
Até 1960	1ª	Linear	Modelo de tecnologia e inovação empurrada.
1960-1970	2ª	Linear Reverso	Modelo de tecnologia e inovação puxada.
1975-1985	3ª	Coupling de P&D e MKT (interativo)	Combinação e interação entre P&D e marketing.
1985-1990	4ª	Interações em cadeia	Pesquisas integradas e envolvimento dos setores e fornecedores para redução do tempo de P&D.
1995 ...	5ª	Sistêmico e Integrado	Criação, ampliação e integração das redes de cooperação, pesquisa e desenvolvimento; surgimento da ideia de inovação aberta.

Fonte: adaptado de Rothwell (1994).

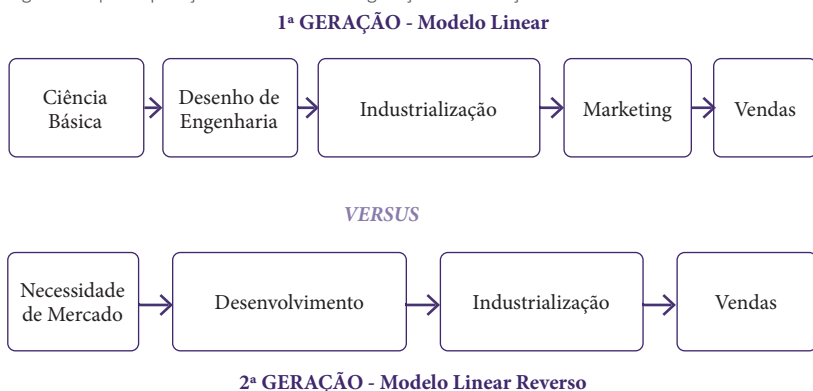
## 1ª Geração – Modelo Linear

O modelo linear de inovação foi comum até a década de 1960, quando os avanços científicos, muitas vezes para fins bélicos, eram traduzidos e adaptados gerando novos produtos que rapidamente eram colocados no mercado. Nesse período, vivíamos o período pós-guerra, havendo forte carência de produtos industrializados e serviços especializados. Por isso, o ambiente econômico e social estava em franco desenvolvimento, criando grande expectativa e demanda por inovação, o que exigia altos investimentos empresariais e governamentais em P&D. Com isso, a ênfase desse modelo inovador estava exatamente na pesquisa e no desenvolvimento das empresas sem exatamente se preocupar com os anseios dos consumidores, pois a lógica empresarial era simples: mais pesquisa leva ao desenvolvimento de mais produtos e, consequentemente, de mais vendas.

## 2ª Geração – Modelo Linear Reverso

Esse modelo representa exatamente o inverso da geração anterior. As mudanças do mercado geral provocaram alterações nas dinâmicas organizacionais de inovação. Isso porque, entre os anos 1960 e 1970, o mercado passou a ser composto por um número maior de empresas e uma maior diversidade de produtos, aspecto que, por si só, aumentou significativamente a concorrência. Não bastava mais produzir para vender, mas sim conhecer as necessidades e os desejos dos consumidores. Assim temos as bases do modelo de inovação puxado, ou seja, a partir da análise da percepção e dos anseios do mercado é que as empresas direcionavam suas ações, processos e investimentos em P&D e produção, buscando aumentar suas vendas. Na Figura 3.5, vemos as diferenças entre os modelos da 1ª e 2ª geração:

Figura 3.5 | Comparação entre a 1ª e a 2ª geração de inovação

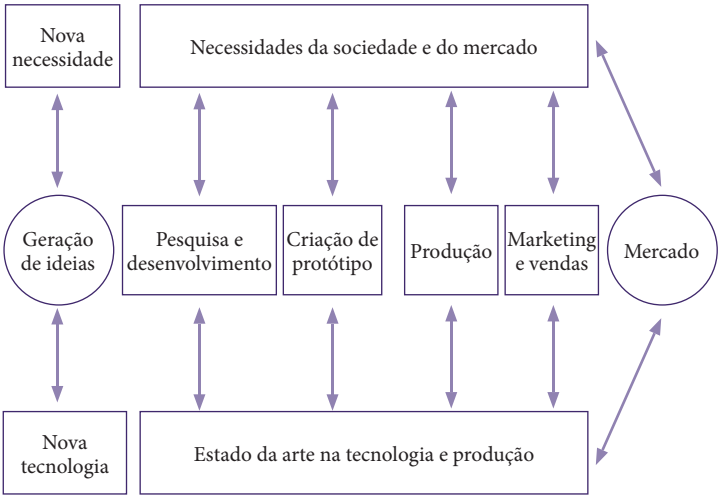


Fonte: adaptada de Rothwell (1994).

## 3ª Geração – Modelo Coupling de P&D e Marketing

Equilíbrio entre investimento e retorno, racionalização de processos, maior controle e redução de custos e ênfase na melhora da comunicação. Essas são algumas das características do terceiro modelo geracional de inovação por processos, também chamado de modelo interativo, marcado principalmente pelo equilíbrio entre tecnologia e inovação com as necessidades e os desejos dos consumidores ou do mercado.

Figura 3.6 | Modelo de *Coupling*



Fonte: adaptada de Rothwell (1994).

É possível ver na Figura 3.6 que as organizações procuraram alinhar e combinar aspectos de P&D com suas funções de marketing. Em síntese, Rothwell (1994) explica que esse modelo é resultado da combinação dos fatores expostos nas duas gerações anteriores, criando uma conjunção de processos seriados e interdependentes que se retroalimentavam e sofriam forte influência de variáveis internas e externas nas empresas, criando uma complexa conexão entre empresas, academia, governo e mercado, fomentando o processo inovador.

#### 4ª Geração – Modelo de interações em cadeia

Também chamado de Modelo de processos de negócios integrados, foi predominante em meados de 1980 e 1990, em que a gestão da inovação se tornou muito mais desafiadora e complexa, pois, segundo Figueiredo (2015), o fluxo de informações, as diversas fontes potenciais de inovação, o gerenciamento de tarefas de reorganização, a integração tecnológica entre setores e departamentos por meio de intranets e o surgimento comercial da internet tornaram a administração do processo inovador extremamente difícil.

Além disso, os processos e as estratégias de inovação estavam fortemente fundamentados no tempo, pois o ciclo de vida dos produtos estava diminuindo continuamente, fazendo com que a velocidade da inovação se tornasse um importante diferencial competitivo, portanto, todos esses fatores

convergir para uma maior aproximação e interação entre os setores da empresa e fornecedores de suprimentos com um único intuito: reduzir o tempo entre a P&D e a produção até a disponibilização comercial do produto.

### Refleta

Trott (2012) nos convida a pensar: se todas as inovações partem de uma ideia e resultam em um produto, isso não tornaria todos os modelos de inovação processos lineares?

## 5ª Geração – Modelo sistêmico e integração de redes

Nesse modelo, os progressos anteriores foram mantidos e evoluíram, sendo ampliados e integrados às perspectivas de redes de inovação, visando aumentar a eficiência e a eficácia das estratégias organizacionais que tinham a inovação como norte competitivo. Em meados de 1990, empresas líderes tomaram medidas voltadas para o desenvolvimento contínuo em inovação, como: integração dos SI internos e externos, uso comercial da internet, aumento dos controles de qualidade, extensão das redes de pesquisas colaborativas, flexibilização e horizontalização das estruturas organizacionais para melhor adaptação às mudanças, melhorias na segurança da informação, etc. Frente a isso, a TI se transformou no elemento imperativo e pré-requisito básico ao se pensar em processos de inovação.

No panorama atual, com a evolução dos estudos dos modelos inovativos, fica bem evidente que a inovação como fator competitivo não pode ser mais compreendida por uma visão linear e/ou posição isolacionista de mercado. É por isso que Rothwell (1994) destaca a importância do modelo de sistemas integrados em rede com agentes internos e externos das organizações para se aumentar a velocidade do processo de inovação preconizando cooperações e marketing colaborativo, pois, desse modo, parcerias estratégicas podem ser criadas pelo prisma da inovação aberta, bem como o desenvolvimento de vínculos duradouros e as relações mutuamente satisfatórias em vários tipos e formatos, como alianças, *joint ventures*, consórcios, *clusters*, entre outros.

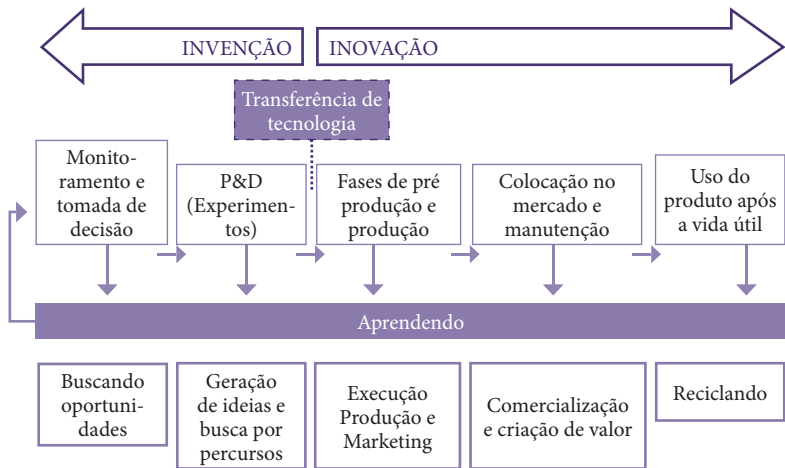
### Assimile

Os modelos atuais de inovação passam pelo prisma de um sistema complexo e aberto composto por variáveis de marketing e tecnologia somados a processos de interatividade, aprendizagem e *feedbacks* constantes entre os *players* internos e externos da organização, além de estímulos, interferências e influências diversas oriundas do ambiente geral.

Destacamos que Trott (2012) ressalta que mais recentemente foi apresentado o modelo cíclico de inovação de Berkhout. Nesse modelo, são enfatizados os aspectos da natureza cíclica do processo de inovação que estão relacionadas às mudanças, à criação e ao desenvolvimento de conhecimento em prol de se aproveitar oportunidades de negócios que surgem no mercado. Assim, a inovação é uma conexão cíclica entre ciência, negócios e tecnologia com o mercado.

Sendo assim, conscientes de que a definição de um modelo de inovação perfeito nos parece improvável diante de um ambiente em profunda ebulição e em constante transformação por fatores sociais, naturais, científicos e tecnológicos, característico da inovação aberta, parece-nos muito adequado o design de um modelo de inovação por processos proposto por Zizlavsky (2013), conforme a Figura 3.7:

Figura 3.7 | Design de um modelo de inovação por processos

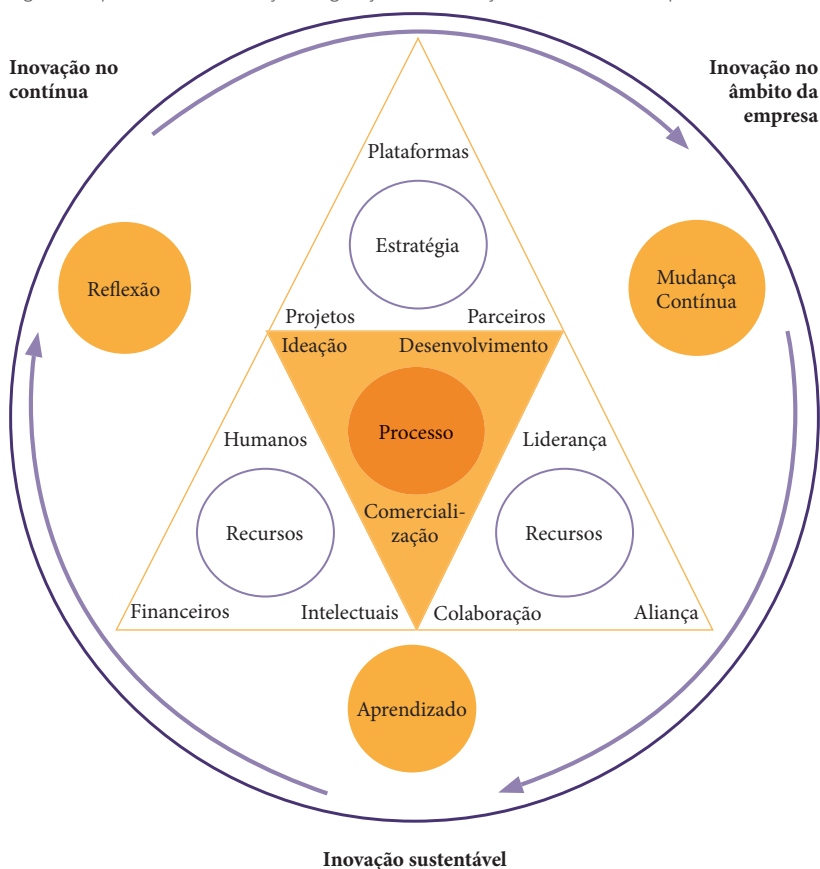


Fonte: adaptada de Zizlavsky (2013).

Apesar da complexidade de seus fatores e da multivariabilidade de elementos em qualquer modelo inovativo em questão, é consenso no contexto organizacional moderno que a inovação é essencial para toda e qualquer empresa, afinal, empresas que não inovam ou não têm perspectivas para implantação de processos inovadores fracassam, morrem ou estão fadadas ao ostracismo de mercado. Por isso, é fundamental a criação de uma estrutura de inovação avançada, que seja possível de ser gerenciada e voltada ao alto desempenho organizacional.



Figura 3.8 | Estrutura da inovação de geração mais avançada e de alto desempenho



Fonte: adaptada de Mazzola (2015).

Scherer e Carlomagno (2016) nos mostram que as inovações, ao contrário das invenções, não são frutos do acaso ou surgem em vácuos empresariais; nascem em terrenos férteis onde as ideias frutificam. Empresas inovadoras trabalham em diversas frentes interligando os seus recursos, processos, a organização em si e a sua estratégia em prol de mudanças contínuas e aprendizado que respondam rapidamente às demandas dos consumidores. Para isso, devem gerir modelos de inovação que sejam sustentáveis e duradouros.

Assim, a gestão da inovação é um conjunto de ações permanentes voltadas a administrar os diversos fatores e recursos organizacionais internos, diante das condições ambientais externas, a fim de intensificar e perpetuar processos que estimulem a inovação na organização. Logo, a gestão inovativa

nas empresas se inicia desde o reconhecimento de boas ideias ou oportunidades no ambiente até o desenvolvimento de produtos e processos.

### Assimile

A cultura de inovação tem sido definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte à inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação. (DOBNÍ, 2008 *apud* FARIA; FONSECA, 2014, p. 377)

O Manual de Oslo da OCDE (2005) destaca que há diferentes visões econômicas sobre os benefícios dos investimentos em tecnologia e inovação por causa de sua difícil mensuração e tangibilidade, já que têm um caráter mais estratégico de potencial de mercado, mas recorrendo à literatura, é possível destacar alguns dos seus principais benefícios: maior lucratividade e produtividade, redução de custos e otimização de processos internos, aumento da criatividade das pessoas, melhora da competitividade no mercado, tornar-se referência para o público, etc.

A importância da gestão da inovação se dá pelo fato de que ela requer mudanças contínuas de natureza complexa e de difícil compreensão, que devem ser devidamente gerenciadas a fim de que os recursos sejam administrados corretamente em prol da inovação e sob a ótica de um processo contínuo, estruturado e gerenciável. Por isso, segundo Scherer e Carlomagno (2016), a gestão da inovação deve se atentar as oito dimensões comuns às organizações que fomentam o potencial inovador, chamadas de octógono da inovação: estratégia, liderança, relacionamento, *funding* (fundos e financiamentos), processos, estrutura, pessoas e cultura.

É importante ressaltar que não podemos falar em gestão da inovação sem abordar a relevância da variável estratégica. A estratégia inovadora é o processo inicial de decisões que norteará as ações que serão desenvolvidas por todos na empresa no intuito de otimizar os resultados. Entre os principais desafios estratégicos em inovação de uma organização, é possível citarmos: o aumento da tolerância e exposição aos riscos, o desenvolvimento constante da criatividade, a melhoria da gestão de pessoas e a quebra de paradigmas das ações conservadoras.

## Dica

É muito raro uma empresa utilizar somente um modelo ou tipo estratégico o tempo todo. De acordo com sua posição no mercado e a estratégia organizacional adotada, ela costuma transitar entre os tipos conforme sua conveniência e postura tática em relação à concorrência.

Por isso, é fundamental que a estratégia de inovação e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas estejam devidamente alinhadas com a estratégia de negócios organizacionais, afinal, Reis (2008) ressalta que a tecnologia é o principal catalizador da inovação e fator de diferenciação em aspectos críticos da empresa, como produtividade, qualidade e preço, além de influenciar diretamente no seu mix de marketing. Assim, desenvolver uma estratégia inovadora tecnológica eficiente e eficaz é uma necessidade vital para as empresas. No Quadro 3.4 temos algumas das principais estratégias de inovação tecnológica praticadas:

Quadro 3.4 | Estratégias de inovação tecnológica

TIPO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Ofensiva	É usada por poucas empresas, geralmente por aquelas com um excelente departamento de P&D e que procuram a posição de primazia e liderança de mercado por meio da inovação contínua frente à concorrência.
Defensiva	Comum em oligopólios, as empresas que adotam esse tipo estratégico não costumam trazer inovações radicais, mas não ficam defasadas em aspectos tecnológicos e estão sempre se aproveitando das falhas das pioneiras. Possuem fortes setores de P&D, mas apresentam inovações em ritmo mais lento.
Imitadora	Normalmente, com menor poder aquisitivo, forte capacidade produtiva e com estratégia organizacional voltada a custos baixos, essas empresas não disputam a liderança de mercado, limitando-se apenas a seguir os líderes a certa distância, adquirindo patentes secundárias e apresentando produtos similares.
Dependente	Muito conservadoras e subcontratadas pelas líderes de mercado, organizações que adotam esse tipo estratégico são, geralmente, voltadas ao atendimento das necessidades e interesses das empresas de maior porte contratante.
Tradicional	Com mercados geralmente pequenos e produtos bem tradicionais, não costumam seguir tendências e não são influenciadas por consumidores e concorrentes.
Oportunista	Após vislumbrar oportunidades atrativas no ambiente, as empresas desse tipo sobrevivem em espaços de mercado muito específicos, permanecendo neles por curtos períodos de tempo, até encontrarem uma nova oportunidade.

Fonte: adaptado de Reis (2008).

Caro aluno, a gestão da inovação – seus benefícios e evolução – é um dos elementos estratégicos mais importantes da dinâmica organizacional da atualidade, por isso, continue desenvolvendo seus estudos a fim de estar cada vez mais preparado para os desafios que se apresentam no mercado empresarial e profissional.

Até a próxima e um ótimo estudo!

### **Sem medo de errar**

Prezado aluno, você acabou de estudar e compreender como a Gestão da Inovação é extremamente importante para as organizações no contexto organizacional do século XXI. É impensável que uma empresa queira crescer e se perpetuar no mercado sem adotar um modelo estratégico voltado ao desenvolvimento contínuo de inovação. Dessa forma, vamos voltar à análise da situação problema e ajudar a diretora Ingrid com as novidades de gestão e estratégia que ela deseja implantar na Transportadora Estrela? Vamos relembrar, em linhas gerais, o contexto do caso em questão.

A Transportadora Estrela do Norte foi fundada há mais de 50 anos por um caminhoneiro que era excelente naquilo que se propunha a fazer. Inicialmente, com apenas um caminhão, o senhor Antônio trabalhou arduamente e, em pouco tempo, conquistou uma boa e fiel carteira de clientes, consolidando-se nesse ramo de mercado. A empresa cresceu bastante e aumentou a sua frota, além de diversificar os serviços de transporte prestados, posicionando-se como uma transportadora de médio porte.

Agora, a neta do fundador tem assumido a empresa e deseja mudar os rumos estratégicos da organização buscando a expansão da transportadora e o seu reposicionamento de mercado diferenciando-a da concorrência por meio de uma estratégia de inovação. Todavia, Ingrid, a nova diretora, tem muitas dúvidas sobre como proceder para colocar em prática os seus anseios, então, por isso, vamos auxiliá-la.

Em primeiro lugar, ela tem dúvidas quanto à gestão da inovação, por isso, devemos esclarecer que ela se refere ao conjunto de ações permanentes voltadas à administração dos diversos fatores e recursos organizacionais internos, diante das condições ambientais externas, em prol da intensificação e perpetuação dos processos que estimulam a inovação na organização. Portanto, a gestão inovativa nas empresas se inicia desde o reconhecimento de boas ideias ou oportunidades no ambiente até o desenvolvimento de produtos e processos. Assim, mesmo as empresas em ramos muito tradicionais podem buscar meios para inovar as suas atividades constantemente.

Apesar de muitas vezes não ser tão simples de mensurar, empresas que fazem a gestão adequada da inovação costumam apresentar benefícios bem tangíveis e identificáveis, tais como: maior lucratividade e produtividade, redução de custos e otimização de processos internos, aumento da criatividade das pessoas, melhora da competitividade no mercado, tornar-se referência para o público, entre outros.

Sobre as estratégias que ela poderia adotar para a transportadora, ela foi orientada quanto a seis possíveis formas estratégicas diferentes de inovação e atuação no mercado: ofensiva, defensiva, imitadora, dependente, tradicional e oportunista.

De posse dessas informações e convencida da sua importância, Ingrid decide que é hora de a Transportes Estrela iniciar os estudos para implantar um modelo de gestão de inovação por processos. Inicialmente, ela decidiu que iria realizar essa implantação com ações em perspectivas de curto, médio e longo prazo:

- Curto prazo: utilizar as possibilidades da forma tradicional, além de transitar pelo modelo oportunista, no intuito de encontrar nichos de mercado que não estão sendo atendidos.
- Médio prazo: verificar as melhores práticas das grandes empresas que são referências no mercado para verificar as possibilidades para se adotar o formato de imitação quanto às estratégias de inovação.
- Longo prazo: implantar um setor de P&D na transportadora para que, futuramente, a empresa possa atuar de forma ofensiva por meio de inovações que a diferencie e posicione no mercado numa situação de disputa de liderança.

Ingrid, além de estar muito satisfeita com os novos posicionamentos que tomou, tem muitos planos para a transportadora e pensa: “Quem sabe, para os próximos 50 anos, teremos veículos mais eficientes, caminhões autônomos e entregas realizadas por drones?”

Até o nosso próximo estudo!

## **Faça valer a pena**

**1.** A gestão da inovação é um conjunto de ações permanentes voltadas à administração dos diversos fatores e recursos organizacionais internos, diante das condições ambientais externas, em prol da intensificação e perpetuação de processos que estimulem a inovação na organização. Logo, a gestão

inovativa nas empresas se inicia desde o reconhecimento de boas ideias ou oportunidades no ambiente até o desenvolvimento de produtos e processos.

A gestão da inovação pode gerar muitos benefícios às organizações. Qual alternativa apresenta apenas benefícios concretos dessa gestão?

- a. Maior lucratividade; diminuição do consumo de matéria-prima; aumento da produtividade.
- b. Redução dos custos; tornar-se referência para os consumidores; redução da carga tributária.
- c. Produção independente; melhora da competitividade; otimização de processos internos.
- d. Diminuição do consumo de matéria-prima; redução da carga tributária; produção autônoma.
- e. Maior lucratividade e produtividade; melhora da competitividade; redução dos custos.

**2.** Os modelos de inovação baseados em processos têm evoluído. Afinal, a perspectiva de inovação nas organizações tem se alterado de modo contínuo em sintonia com as modificações de conhecimento e natureza tecnológica no ambiente geral, interferindo diretamente no processo de inovação do mundo empresarial.

Dessa forma, leia e analise as afirmativas abaixo baseadas nessa evolução e no desenvolvimento dos modelos de inovação por processos:

- I. Os modelos de inovação da primeira e segunda geração são complementares e apenas representam uma evolução natural do processo inovativo.
- II. O modelo de *Coupling* de P&D e MKT representa a 3ª geração dos modelos em que as pesquisas são integradas e envolvem empresa e fornecedores para reduzir o tempo de P&D.
- III. A 5ª geração de modelos de inovação é a sistêmica, que cria, amplia e integra as redes de cooperação, pesquisa e desenvolvimento, compactuando com a ideia de inovação aberta.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e II, apenas.
- c. III, apenas.

d. I, apenas.

e. I, II e III.

**3.** A estratégia inovadora é o processo inicial de decisões que norteará as ações que serão desenvolvidas por todos na empresa no intuito de otimizar os resultados. Entre os principais desafios estratégicos em inovação de uma organização, podemos citar: o aumento da tolerância e exposição aos riscos, o desenvolvimento constante da criatividade, a melhora da gestão de pessoas e a quebra de paradigmas das ações conservadoras.

Dessa forma, leias as afirmativas a seguir sobre as estratégias de inovação:

- I. A estratégia ofensiva é usada por poucas empresas que lideram o mercado, têm excelentes setores de P&D e buscam a inovação contínua frente à concorrência.
- II. Usada pelos oligopólios, na estratégia defensiva não é comum a apresentação de inovações radicais, pois são apresentadas em ritmos mais lentos.
- III. As empresas que utilizam a estratégia dependente possuem forte relação com as empresas líderes de mercado, pois dependem da inovação delas para replicarem seus produtos.
- IV. Na estratégia oportunista, as empresas vislumbram oportunidades atrativas no ambiente e sobrevivem em espaços de mercado muito específicos.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. I, III, e IV apenas.
- d. I, II, e IV apenas.
- e. I, II, III e IV.

## **Da invenção à inovação: criando novos produtos e serviços**

### **Diálogo aberto**

Prezado aluno!

Inventar as coisas é uma tarefa fácil? E inovar? Mas, afinal, são coisas diferentes? Você acha que para inovar de modo constante basta apenas ter criatividade? Essas são algumas das perguntas que só podem ser respondidas por meio do estudo do processo da inovação, a partir do qual você poderá compreender claramente o caminho entre a invenção e a inovação, além da importância dele para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Porém, antes de iniciarmos especificamente essa etapa de aprendizado, convido-lhe a conhecer a história de Raquel e Marine. Vamos começar?

Nascidas no final dos anos 1990, as jovens amigas Raquel e Marine são nativas digitais – jovens nascidos a partir de 1980 –, por isso, possuem habilidades para navegar com tranquilidade nas diferentes ferramentas da web e mídias sociais. Há, aproximadamente, cinco anos, elas criaram um blog e um canal no YouTube que estavam fazendo sucesso. Além disso, possuíam milhares de seguidores em suas redes sociais, como Instagram, Twitter e Facebook.

Diante do alcance já atingido, agora, as amigas desejavam transformar isso em profissão, para tanto, tinham que aumentar as oportunidades de negócios e rentabilizar a atividade. Por isso, após concluírem o primeiro ano da faculdade, decidiram montar uma pequena empresa nesse ramo para aproveitar o que elas já tinham construído e alçar novos voos com os conhecimentos acadêmicos recém-adquiridos. Entretanto, não demorou muito para que os primeiros problemas surgissem. Logo, elas perceberam que uma coisa era a criatividade que elas possuíam; outra, bem diferente, era ter uma equipe criativa e inovadora de modo constante em um mercado tão concorrido e dinâmico como esse. Além disso, acreditavam que estavam precisando:

- Dar um jeito para aumentar e acelerar a geração de ideias e criatividade da pequena equipe que tinham montado.
- Criar critérios mais técnicos e bem definidos que ajudassem na escolha das melhores ideias.



- Melhorar a colocação e o desenvolvimento dos novos produtos no mercado.

Entretanto, a pergunta-chave era: como conseguir essas coisas e melhorar a empresa que tinham acabado de criar? Diante da inexperiência delas no ramo, você foi contratado como consultor. Diante disso, inicie agora mesmo seus estudos e auxilie as jovens empreendedoras a melhorarem a gestão da inovação da empresa com a nossa consultoria.

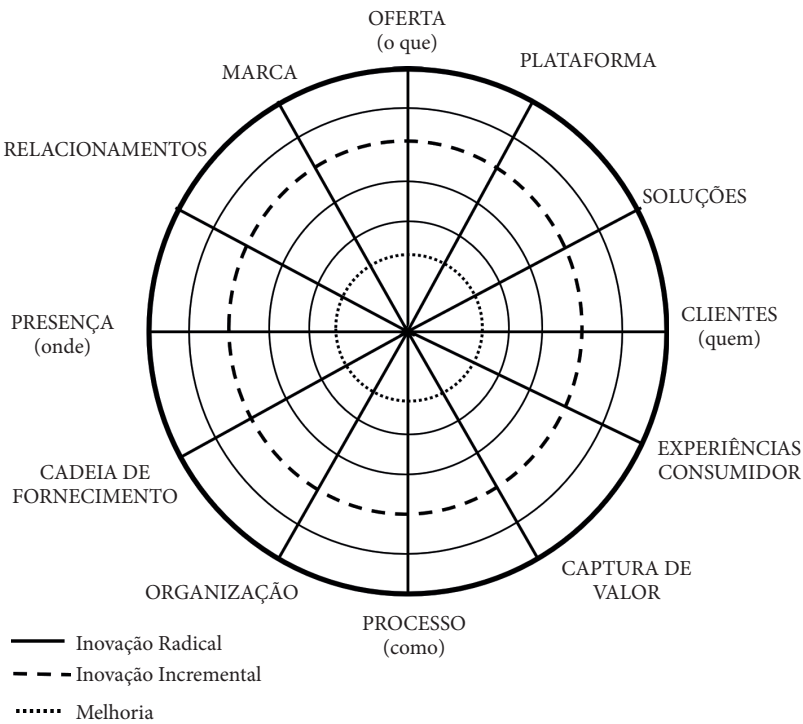
Excelente estudo!

## **Não pode faltar**

Já não há mais dúvidas de que a inovação proporciona muitos benefícios para as empresas que fazem a sua gestão de modo adequado. Porém, da criação de um conceito, geração de uma ideia ou invenção de algo até a sua disponibilização e consolidação no mercado como inovação, há um árduo caminho, que deve ser devidamente percorrido pelas organizações. Esse percurso estruturado é conhecido como processo de inovação e pode ter muitas formas de ser realizado.

Vamos iniciar relembrando o conceito de inovação. Para a OCDE (2005, p. 55), em seu *Manual da Inovação*, “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado”. Cabe destacar que o documento explica que a inovação pode ser dividida em quatro grandes segmentos (produtos, processos, marketing e organização) e ressalta que, para ser assim considerada, obrigatoriamente, deverá ser implementada nas práticas de negócios das empresas ou do mercado. Mais que somente criar, a empresa deverá saber onde e como inovar. Por isso, na Figura 3.9, temos as 12 dimensões da inovação:

Figura 3.9 | Radar da inovação: as 12 dimensões de inovação



Fonte: adaptada de Scherer e Carlomagno (2016, p. 124).

Assim, diante das muitas possibilidades, há grande dificuldade para definir ou parametrizar o processo de inovação e as suas variações nas empresas. Porém, em síntese, podemos dizer que se trata de um rol de atividades organizacionais que dão todo o suporte necessário para que uma inovação seja devidamente implementada de acordo o seu propósito, independentemente do seu nível de novidade ou grau de complexidade. Essas atividades vão desde os pressupostos básicos operacionais, P&D, até o suporte financeiro ou de marketing estratégico das empresas.

**Exemplificando**

Nem sempre a inovação será algo totalmente novo ou revolucionário (inovação radical), por exemplo, a criação de um novo medicamento. Muitas vezes, ela estará representada na forma de uma melhoria, um aperfeiçoamento ou uma adaptação de um produto, serviço ou

processo (inovação incremental). Ex.: desenvolvimento de novas embalagens sustentáveis para os produtos.

Para Scherer e Carlomagno (2016), apesar de uma ideia ao acaso ou um evento fortuito poder significar o ponto de partida para a criação de um produto inédito ou salto evolutivo de uma empresa, esta não pode ficar refém de uma inspiração esporádica ou completamente aleatória. Dessa forma, como vimos anteriormente, a inovação como diferencial competitivo não costuma tratar-se de um golpe de sorte, mas, sim, de processos sistematizados resultantes de horas de trabalho e esforços em prol da produção de *insights* contínuos que alcançaram seu objetivo final: chegar ao mercado e gerar lucro e retornos para as organizações inventoras.

Por isso, como veremos na Figura 3.10, um processo de inovação organizacional inicia-se no momento da geração de ideias, passa pela fase de refinamento e avaliação conceitual, segue para ser devidamente experimentado e diminuir possíveis dúvidas quanto à sua funcionalidade, até estar devidamente pronto e ser implementado e concretizado como inovações no mercado.

Figura 3.10 | O processo de inovação



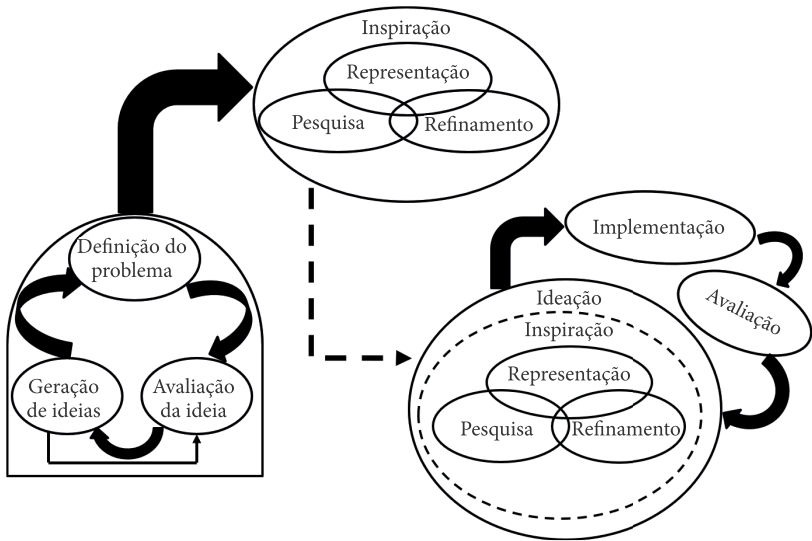
Fonte: adaptada de Scherer e Carlomagno (2016, p. 126).

Em síntese, o processo de inovação é composto por uma série de tarefas que são devidamente ordenadas em prol do seu melhor gerenciamento. Na literatura, essas tarefas são comumente agrupadas em três grupos principais: busca e levantamento, seleção e implementação.

**Busca: procurando fontes de oportunidades e usando a criatividade para inovar**

A busca se refere a um grupo de tarefas e procedimentos realizados no início do processo inovador, que são voltados à prospecção, à ideação e à análise de mercado, ao levantamento de informações diversas, ao desenvolvimento criativo, à busca por sugestões, à realização de *brainstormings* etc. O foco, nessa etapa, está na procura de fontes de ideias e oportunidades que fomentem o processo criativo na empresa como um todo, desde os colaboradores operacionais até a alta diretoria. Essas técnicas de pesquisas, sugestões ou ideação constantes ajudam no melhor entendimento dos anseios de mercado, propiciando o surgimento de conceitos mais assertivos, que serão futuramente descartados ou refinados.

Figura 3.11 | O processo de inovação



Fonte: adaptada de Ellwanger, Silva e Rocha (2018, p. 661).

Muitas podem ser as fontes geradoras de ideias ou que impulsionem a descoberta de oportunidades de mercado. Apesar de constatarem que as ideias

podem vir de qualquer lugar ou fonte, um estudo da Federação Nacional de Empresas Independentes (NFIB), dos EUA, apresentado por Longenecker *et al.* (2018), sobre as fontes de ideias que propiciam o surgimento de *startups* no mercado americano, verificou-se que 45% dessas empresas de pequenos negócios surgiam da experiência profissional prévia dos proprietários; 16%, de interesses pessoas e *hobbies*; 11%, de descobertas acidentais ou acaso; 7%, de sugestões em geral; 6%, de cursos ou atividades de educação nas empresas ou famílias; 5%, de origem familiar; e 4%, de outras fontes diversas menos significativas. Já a tabela a seguir mostra a realidade do ambiente gerador de ideias e o panorama brasileiro:

Quadro 3.5 | Principais fontes de geração de ideias inovadoras para pequenas empresas

Novos produtos/ serviços 28% das empresas	Novos processos/métodos 22% das empresas	Novos mercados 15% das empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11% sugestões de clientes.</li> <li>• 9% desenvolvimento próprio.</li> <li>• 4% buscou apoio em outras instituições:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedor passou oferecendo.</li> <li>- Fornecedor (insumo/máquina).</li> <li>- Franquia.</li> <li>- Congresso.</li> <li>- Outros fabricantes.</li> <li>- Mídia.</li> </ul> </li> <li>• 2% inspiração em produto Nacional.</li> <li>• 1% inspiração em produto Importado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8% desenvolvimento próprio.</li> <li>• 6% sugestões de clientes.</li> <li>• 6% buscou apoio em outras instituições:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em fornecedores.</li> <li>- Em empresa de informática.</li> <li>- Via Senai/Senac/Sebrae.</li> <li>- Via internet.</li> <li>- Via mídia.</li> <li>- Via órgãos governamentais.</li> <li>- Via vigilância sanitária.</li> <li>- Via assistência técnica.</li> </ul> </li> <li>• 1% contratação de empresa de Consultoria.</li> <li>• 1% inspiração em processo Nacional.</li> <li>• &lt;1% inspiração em processo no exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3% sugestões de clientes.</li> <li>• 3% visita/participação em feiras.</li> <li>• 2% adaptação de mercado já existente.</li> <li>• 1% contratou consultor.</li> <li>• 1% buscou apoio em outras instituições:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante de marca Reconhecida.</li> <li>- Empresa de consultoria.</li> </ul> </li> <li>• 5% outras fontes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicação de fornecedores.</li> <li>- Anúncio em lista.</li> <li>- Via congressos.</li> <li>- Internet/Licitações.</li> <li>- “Minha filha se formou na área”.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: adaptado de Sebrae/SP apud Scherer e Carlomagno (2016, p. 55).

Apesar de todas as fontes, possibilidades e oportunidades de mercado para inovar, a criatividade humana sempre terá papel de destaque e relevância quando falamos de inovação organizacional, principalmente, em se tratando de inovação radical. Afinal, apesar de toda a evolução tecnológica que estamos vivendo, os chamados *insights* criativos e as características que

levam à criação, ainda são competências e atributos quase que totalmente humanos.

Dessa forma, é possível afirmar que toda pessoa possui criatividade e que esta pode ser estimulada ou incentivada. Por isso, para incentivar a criatividade nos colaboradores, além de ações, recompensas diversas e programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), muitas empresas têm adotado medidas pouco ortodoxas do ponto de vista dos objetivos organizacionais diretos. Assim, as empresas referências de mercado em inovação têm oferecido treinamento em abstração, artes, pintura, música, poesia, etc., com o intuito de aflorar a sensibilidade criativa dos funcionários. Além disso, têm disponibilizado parte da jornada de trabalho para possam desenvolver ou tocar projetos pessoais, os quais podem, inclusive, ser compartilhados ou adquiridos pela empresa.

Além disso, diante da necessidade de inovação constante, dos muitos problemas e desafios complexos que surgem diariamente, as organizações estão buscando novos métodos para a busca de soluções criativas e inovadoras. Entre tantas possibilidades existentes, aqui, citaremos duas técnicas: o *design thinking* e o *storytelling*.

Para Brown (2008), expoente mundial no assunto, o *design thinking* é uma técnica moderna e atualíssima, que busca usar a sensibilidade das pessoas somada às ferramentas de design colaborativo, com o objetivo de atender, dentro de uma realidade factível, os anseios das partes envolvidas com aquilo que é concretamente possível de ser executado, criando soluções e inovações muito mais assertivas e rápidas do que em processos geridos de modo convencional.

### **Assimile**

“O *design thinking* é uma abordagem que catalisa a colaboração, a inovação e a busca por soluções mediante a observação e a cocriação, a partir do conceito de prototipagem rápida e da análise de diferentes realidades.” (CAVALCANTI; FILATRO, 2016, p. 20).

Dessa forma, conciliando aspectos humanos desejáveis (empatia, pensamento integrativo, otimismo, experimentalismo e colaboração), alto grau de criatividade e participação dos funcionários aos atributos tecnológicos disponíveis, as empresas que adotam essa ferramenta canalizam todos esses fatores em prol de uma solução prática que seja viável, excedendo os objetivos inicialmente pretendidos. Assim, elas têm obtido grande êxito em suas criações, gerando um número cada vez maior de soluções inovativas e extremamente criativas. Com isso, conseguem aumentar exponencialmente a

eficiência e eficácia dos seus processos criativos, gerando alto valor agregado nos produtos, serviços e processos que foram desenvolvidos.

As três fases que compõem o *design thinking* são: **a) inspiração:** o processo de descoberta e a expectativa de alcançar o sucesso centrados nas pessoas; motivação para busca de soluções de problemas ou oportunidades; **b) ideação:** realizar atividades que estimulem a geração, o desenvolvimento e o teste de ideias; técnicas, como *brainstorming* e *brainwriting*, são muito utilizadas e adequadas nessa fase; e **c) implementação:** mapeamento de um caminho, para que as ideias, soluções e inovações possam chegar ao mercado; o foco está na execução da visão, projetando e tornando a experiência em algo tangível (BROWN, 2008).

### Refleta

Você acha que uma ideia totalmente inovadora é prontamente assimilada, compreendida e aceita pelas pessoas, pelas organizações ou pelo mercado?

Além do *design thinking*, outra técnica cada vez mais utilizada no contexto organizacional é o *storytelling*. Mas, antes de explicá-la, é preciso que compreendamos algo muito importante sobre novas ideias, coisas inéditas, conceitos que nunca existiram: eles provocam medo e, geralmente, as pessoas tendem a ter certa resistência a eles, afinal, a manutenção do *status quo*, ou seja, do padrão vigente, é algo muito forte e extremamente confortável para as pessoas e organizações.

Muitas vezes, as organizações e seus colaboradores possuem ideias brilhantes, porém, não conseguem transmiti-las adequadamente. O resultado disso é a morte prematura de possibilidades incríveis, antes mesmo de um melhor refinamento do conceito. É aqui que surge a importância do *storytelling*, ou seja, a arte de contar histórias que de fato transmitam uma mensagem ou expliquem algo de modo impactante e inesquecível.

Segundo Magalhães (2014, p. 98), “o *storytelling* é a narração de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas”. Em linhas gerais, é uma nova forma de se narrar as histórias das empresas e dos seus produtos usando fatores específicos de uma comunicação – personagem, ambiente, conflito e mensagem – por intermédio de uma técnica criativa e inovadora.

As empresas já perceberam que, diante do ambiente tecnológico mais “frio” e distante das mídias e redes sociais, é de grande importância buscar formas mais eficientes para interagir com seus diversos *stakeholders*,

buscando o estabelecimento de conexões por meio de suas mensagens no nível emocional. Afinal, sendo a comunicação algo vital para as organizações no século XXI, nada mais lógico que estas também se comuniquem de modo inovador.

## **Seleção: a escolha das melhores oportunidades**

Se o objetivo até aqui era a geração de ideias, a busca e o reconhecimento de oportunidades no mercado, agora o foco está em selecionar as melhores e que representam maior potencial de negócios. Na fase de seleção, é realizado o crivo, a análise e a avaliação das ideias e informações que foram geradas até então, além de testes e investigações para realizar as melhores escolhas de acordo com o modelo estratégico inovativo e os propósitos da empresa.

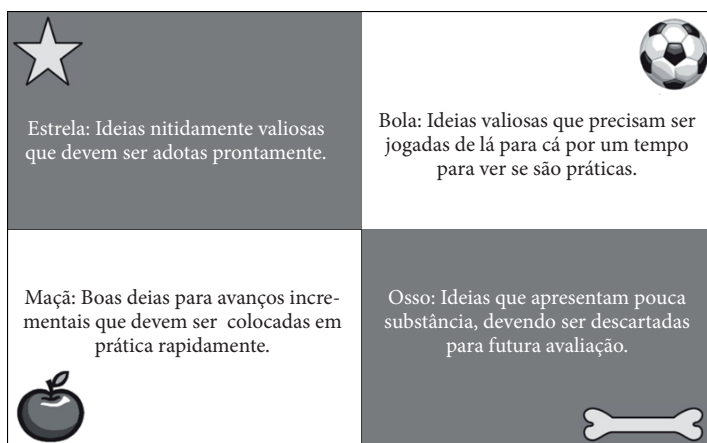
Para selecionar e avaliar corretamente as melhores ideias, é necessário que tenhamos critérios bem definidos, sejam de cunho quantitativo ou qualitativo, com foco na possibilidade real de implantação no mercado de acordo com os objetivos da empresa. Assim, questões, como a demanda dos possíveis clientes, investimentos necessários, grau de complexidade, nível de inovação, entre outros, são fatores que devem ser levados em consideração no momento da escolha. O propósito fundamental é separar as boas ideias das mais fracas rapidamente.

Uma técnica muito interessante para fazer a seleção e avaliação de ideias e oportunidades antes do processo de implementação é classificá-las segundo sua complexidade e nível de clareza ou desenvolvimento. Nesse sentido, o modelo de classificação e estabelecimento de momentos de avaliação parcial permitirá à empresa dar prosseguimento ao processo de inovação de modo controlado, técnico e acertado (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Usando essa ferramenta, a empresa classificará a ideia em quatro possibilidades: estrela, osso, maçã e bola, conforme veremos na Figura 3.12. Após essa classificação e, reconhecendo que os recursos organizacionais são finitos e escassos, será possível que a empresa os realoque no momento correto e nas melhores ideias, segundo o modelo estratégico de inovação adotado.



Figura 3.12 | Modelo de classificação de ideias



Fonte: Scherer e Carlomagno (2016, p. 57).

Além disso, como já dito anteriormente, o tempo é fator primordial nas decisões sobre inovação. Por isso, Kotler e Keller (2012) explicam que as ideias de novos produtos e serviços devem ser avaliadas pela ótica da duração do seu ciclo de vida, ou seja, o tempo de vida após virar um produto, que vai desde seu desenvolvimento, passando por sua introdução no mercado, tendo seu período de crescimento de vendas e maturidade, até chegar ao declínio, quando as vendas diminuem e o produto deve ser repensado, reinventado ou, até mesmo, deixar de ser produzido.

Essa avaliação é fundamental para tomar uma decisão e selecionar uma ideia, afinal, existem produtos que representam oportunidades momentâneas, apenas para atender à moda ou ao modismo de um breve período. Todavia, se a empresa estiver preparada, representa ótima chance de vendas altas, geração de caixa e retorno imediato. Já outros produtos estão relacionados a estilos e, por isso, têm ciclos mais estáveis e longevos, com maior possibilidade de vendas no longo prazo, porém, com concorrentes de maior porte e estrutura no mercado. De qualquer forma, o ponto fundamental é ter uma boa ideia e reconhecê-la no momento certo, para que haja a possibilidade concreta de implementá-la no mercado e realizar vendas satisfatórias com ótimas margens de lucro. E, se a ideia representar produtos duradouros no mercado que simbolizem muitos ganhos, melhor ainda!

## Implementação e desenvolvimento de produtos

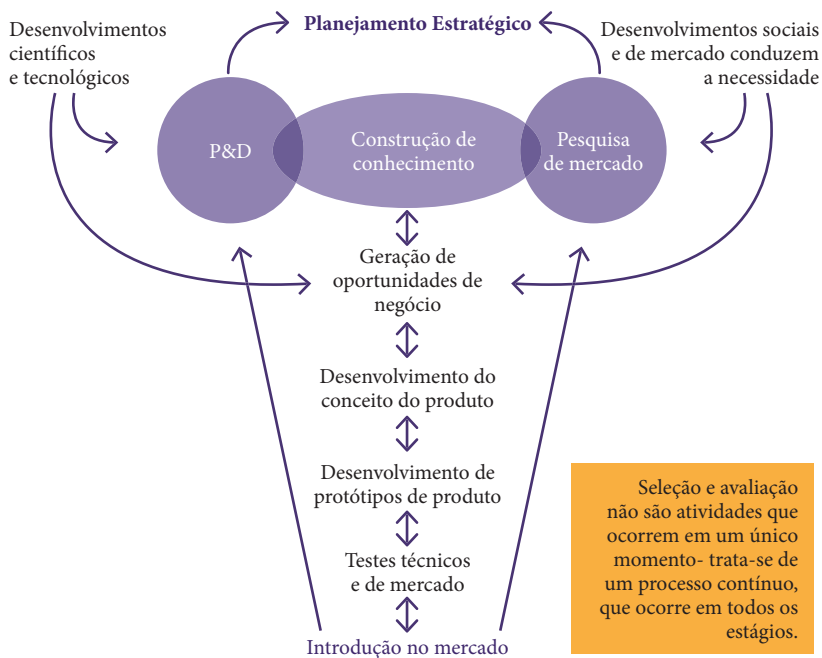
Selecionadas as melhores ideias, chegou o momento de implementá-las. Essa etapa é responsável por colocar em prática as ideias escolhidas e, para isso, é muito importante a definição e mobilização dos recursos organizacionais adequados, para introduzir os produtos, serviços e processos inovadores da forma correta e, assim, obter maior aceitação do público-alvo. Além disso, nessa fase, são realizados os processos pilotos, a prototipagem e os testes de mercado, quando será possível perceber possíveis falhas de concepção, fazer ajustes, corrigir erros ou, até mesmo, abortar produtos equivocados antes de falharem no mercado. Além disso, a retroalimentação do processo, detalhando as falhas e os erros, permitirá as correções ágeis e estabelecerá uma importante fonte de aprendizagem por meio do refinamento e desenvolvimento do conhecimento organizacional. Logo, será possível melhorar o processo inovador por meio da reinovação, ou seja, novos estímulos de aprendizagem que foram revisados, melhorados e aprimorados, por meio de inovações que foram um sucesso ou, até mesmo, um fracasso.

Outro aspecto a ser trabalhado nesse momento é a gestão de portfólio de inovação, que tem o objetivo realizar a gestão e coordenação estratégica de todos os projetos de inovação na empresa, sejam eles de produtos, serviços ou processos. Com isso, será possível alcançar o equilíbrio das iniciativas inovativas, o desenvolvimento de *benchmarking*, melhor alocação de recursos, a celeridade no compartilhamento das melhores práticas, a redução dos riscos e dos custos, a melhora do *timing* inovador, entre outros benefícios que agregam valor à organização.

Todas as ações e técnicas de gestão de processos de inovação descritas até aqui têm como objetivo final a potencialização de fatores que fomentem o desenvolvimento de novos produtos de modo contínuo e permanente pela organização. O foco deve estar na transformação de ideias inovadoras e oportunidades de negócios em produtos e serviços concretos que, de preferência, possuam alto valor agregado (TROTT, 2012).

Por fim, a Figura 3.13 mostra um modelo de desenvolvimento de novos produtos – DNP – como uma proposta resultante da conexão cíclica de todas as atividades vistas no processo de inovação, na qual podemos destacar a importância da geração de aprendizagem e a formação do conhecimento organizacional em prol da melhoria dele e da organização, sendo um ativo intangível extremamente valioso e poderoso para as organizações do século XXI.

Figura 3.13 | O processo de DNP como uma série de atividades conectadas



Fonte: adaptada de Trott (2012, p. 556).

Prezado aluno, agora que você aprendeu mais sobre processo inovador, é importante que comece a exercitar as diversas técnicas aprendidas em seu ambiente profissional e pessoal, para que possa lapidá-las e ficar cada vez mais qualificado.

Ótimos estudos e até a próxima!

## Sem medo de errar

Estimado aluno!

Neste momento, você deve ter acabado de concluir seu estudo sobre o processo inovador. Com isso, compreendeu que as empresas devem percorrer um árduo e complexo caminho entre a invenção e a inovação, ou seja, colocar esse produto no mercado, visando à sua exploração comercial. Além disso, acreditamos que tenha aprendido sobre a importância de a empresa estruturar um processo inovador, com o propósito de gerar um fluxo contínuo de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Por isso,

você está totalmente apto a voltar à situação-problema e dar uma consultoria para a Raquel e Marine. Vamos lembrar a situação?

As jovens Raquel e Marine amavam o mundo virtual, eram criativas, tinham milhares de seguidores nas redes sociais e tanto o seu blog como o seu canal de vídeos no YouTube estavam fazendo muito sucesso. Decidiram, então, que era hora de fazer disso um negócio/uma profissão.

Todavia, logo elas perceberam que havia um abismo entre o *hobby* criativo que tinham e a gestão de uma empresa, especialmente pelo fato de que se tratava de uma área extremamente competitiva, que são as agências. Agora, apenas a criatividade delas já não era mais suficiente, então, elas precisavam incutir seu DNA criativo e inovador na equipe com que trabalhavam. A situação exigia o suporte de um profissional da área de inovação e, por isso, vamos auxiliá-las!

Para desenvolver uma equipe criativa e inovadora de modo constante, é fundamental que a empresa crie um processo e uma cultura inovadora na organização. Esse processo consistirá em uma série de tarefas ordenadas, no intuito de, formando um ambiente criativo e extremamente propício ao surgimento e aproveitamento de ideias, de modo que estas possam, em sua maioria, ser devidamente implantadas no mercado. Para isso, para o seu melhor gerenciamento, os processos inovação são agrupados em três grupos básicos de tarefas: busca e levantamento, seleção e implementação. As colocações e dúvidas delas estavam intimamente ligadas aos três grupos de tarefas.

Para aumentar e acelerar a geração de ideias e a criatividade da pequena equipe com quem trabalhavam, as jovens empresárias precisam melhorar o processo de busca e geração de ideias. Assim, além de buscar as melhores possibilidades e fontes de ideia que existem no ambiente, elas poderiam promover diversas ações em gestão de pessoas que fomentam a criatividade dos colaboradores, tais como: atividades de qualidade de vida no trabalho; oferecer treinamentos em abstração, artes, pintura, música, poesia, etc.; disponibilizar parte da jornada de trabalho para desenvolvimento de projetos pessoais, entre outros. Além disso, diante da necessidade de inovação constante do mercado publicitário, técnicas como o *design thinking* (voltada à busca de soluções inovadoras construídas de modo colaborativo por meio de *design*) e o *storytelling* (explicar situações, ideias e produtos comunicando-os por meio de histórias incríveis, impactantes e que criem conexões) se mostram fundamentais e com muitas possibilidades de êxito em seus propósitos.

Já para criar critérios mais técnicos e bem definidos que ajudem na escolha das melhores ideias, a empresa deve desenvolver o segundo grupo do processo inovador, que está relacionado à seleção e adoção de mecanismos qualitativos e quantitativos para fazer escolhas mais assertivas. Nesse sentido

e tendo em vista a alta volatilidade das mudanças dos produtos da área em que a empresa atua, é sempre muito importante atentar-se ao ciclo de vida dos produtos, bem como aos aspectos relacionados à moda, ao modismo e aos estilos dos consumidores.

Por fim, para melhorar a colocação e o desenvolvimento dos novos produtos no mercado, as empresárias devem trabalhar a terceira e última fase, que é a implementação. Aqui, entre outros, elas podem adotar processos de gestão de portfólio, que dará maior suporte para o processo de aprendizado e geração de conhecimento contínuo.

Auxiliamos as jovens blogueiras a estruturar e organizar mais adequadamente os processos de inovação na empresa recém-criada por elas. Continue refinando e aprimorando seus estudos sempre em prol da inovação constante.

### **Saiba mais**

Você já assistiu ao filme *O Jogo da Imitação*, ou já ouviu falar na máquina de Turing? Bem, então, cuidado, pois esse breve texto contém spoilers! O filme conta a incrível história do matemático e criptoanalista britânico Alan Turing (1912-1954) e da sua invenção fantástica.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os nazistas usavam uma máquina alemã chamada Enigma para criptografar suas comunicações e mensagens de alvos de ataque e bombardeio. Apesar de interceptá-las, o exército inglês não conseguia decodificá-las, o que resultava em um número cada vez maior de baixas e perdas para os Aliados.

Após longos esforços, um grupo de especialistas, capitaneados por Turing, conseguem desenvolver uma ideia conceitual dele de que uma máquina pudesse pensar. Assim, criaram uma máquina gigante, a qual, enfim, conseguiu quebrar o código e decifrar as mensagens da Enigma, auxiliando na tomada de decisão estratégica dos combates e rumos da guerra, sendo decisiva para a vitória dos Aliados contra os nazistas, reduzindo o número de mortes, tempo de guerra e gastos de recursos.

Entre outros, os estudos de Alan Turing sobre algoritmos e, obviamente, da sua máquina, foram fundamentais para aquela que é considerada por muitos a maior invenção de todos os tempos, sendo imprescindível para a sociedade do século XXI: o computador! Por isso, é comumente conhecido como o pai da computação.

Apesar das muitas licenças poéticas e de algumas imprecisões do ponto de vista histórico, estamos falando de um grande filme, que foi muito premiado no mundo inteiro. Portanto, prepare a pipoca e não deixe de assisti-lo!

## Pesquise mais

Na sociedade atual, é de grande importância adquirir conhecimentos para a realização de trabalhos em equipe que desenvolvam ideias e soluções criativas, inovadoras, de modo colaborativo e em curtos espaços de tempo. Nessa perspectiva, indico o artigo a seguir, que trata do uso e da aplicação do design thinking, uma ferramenta extremamente moderna e dinâmica quanto à sua perspectiva de quando falamos de inovação.

MARTINS, Amilton Rodrigo de Quadros et al. Uso de Design Thinking como Experiência de Prototipação de Ideias no Ensino Superior. **Future Journal**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 208-224, jan./abr. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312400675\\_Uso\\_de\\_Design\\_Thinking\\_como\\_Experiencia\\_de\\_Prototipacao\\_de\\_Ideias\\_no\\_Ensino\\_Superior](https://www.researchgate.net/publication/312400675_Uso_de_Design_Thinking_como_Experiencia_de_Prototipacao_de_Ideias_no_Ensino_Superior). Acesso em: 12 jan. 2020.

Até a próxima!

## Faça valer a pena

**1.** Na fase inicial de geração de ideias inéditas, é de grande importância a utilização de instrumentos que expliquem de modo criativo e inovador ideias ditas que nunca foram utilizadas, usando fatores específicos de uma comunicação – personagem, ambiente, conflito e mensagem –, para a demonstração e aprovação delas antes que morram sem ao menos serem testadas por não serem compreendidas pelos tomadores de decisão.

Baseando-se no contexto descrito, é possível afirmar que ele trata da técnica conhecida como:

- a. *Design thinking*.
- b. Ciclo de vida dos produtos.
- c. Prototipagem.
- d. *Storytelling*.
- e. Gestão de portfólio.

**2.** O *design thinking* é uma técnica moderna e atualíssima, que busca usar a sensibilidade das pessoas somada às ferramentas de design colaborativo, com o objetivo de atender, dentro de uma realidade factível, aos anseios das partes envolvidas com aquilo que é concretamente possível de ser executado, criando soluções e inovações muito mais assertivas e rápidas do que em processos geridos de modo convencional.

Dessa forma, analise as afirmativas a seguir sobre essa técnica:

- I. A inspiração é o processo de realizar atividades que estimulem a geração, o desenvolvimento e o teste de ideias; técnicas, como *brains-torming* e *brainwriting*, são muito utilizadas e adequadas nessa fase.
- II. Já na ideação, o objetivo principal dessa fase está na descoberta e na expectativa de alcançar o sucesso centradas nas pessoas; motivação para busca de soluções de problemas ou oportunidades.
- III. Implementação: mapeamento de um caminho para que as ideias, as soluções e as inovações possam chegar ao mercado; o foco está na execução da visão, projetando e tornando a experiência em algo tangível.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e II, apenas.
- c. III, apenas.
- d. I, apenas.
- e. I, II e III.

**3.** O processo de inovação é composto por uma série de tarefas, as quais são devidamente ordenadas em prol de seu melhor gerenciamento. Na literatura, essas tarefas são comumente agrupadas em três grupos principais: busca e levantamento, seleção e implementação.

Dessa forma, avalie as afirmativas a seguir sobre o referido processo:

- I. Criação de projetos pilotos, prototipagem e testes de mercado são comuns para se corrigir falhas antes da introdução do produto no mercado e ocorrem na fase de implementação.
- II. Técnicas, como o *design thinking* e o *storytelling*, são usadas para estimular a criatividade dos membros de uma organização na fase de busca de soluções e geração de ideias.

III. Na fase de seleção, o grande objetivo é escolher de modo técnico e criterioso as melhores ideias e oportunidades que serão mandadas para a fase seguinte de implementação.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e II, apenas.
- c. III, apenas.
- d. I, apenas.
- e. I, II e III.



# Inovação na prática e a gestão do conhecimento

## Diálogo aberto

Prezado aluno, o conhecimento e a aprendizagem organizacional são fundamentais para que a gestão da inovação aconteça de modo prático nas organizações. Muitas vezes, as empresas usam o discurso da inovação no marketing, mas na prática essa ainda é uma realidade distante do cotidiano organizacional. Por isso, é fundamental que as empresas adotem modelos de gestão do conhecimento que proporcionem a inovação contínua nas empresas.

Mas o que é gestão do conhecimento? Como converter os conhecimentos pessoais e expertises dos colaboradores em conhecimento organizacional que poderá ser compartilhado para outros colaboradores? Essas, entre outras questões, serão respondidas com os estudos desta unidade. Antes de nos aprofundarmos na área vamos conhecer a história de Erick, um empreendedor na área de desenvolvimento de games.

Nascido no final dos anos 1980, o jovem empreendedor Erick Gonçalves desde pequeno era completamente apaixonado por videogames, assim como tantos outros meninos que nasceram naquela época. Praticamente deve ter jogado todos os consoles mais famosos, finalizando uma infinidade de jogos diferentes. Além disso, era muito bom com computação e, por isso, cursou a faculdade na área de desenvolvimento de sistemas, especializando-se na programação de games. Não demorou muito e fundou uma *startup* promissora na área de criação e desenvolvimento de jogos: a @games.

Apesar do ótimo desempenho e evolução da empresa desde a fundação até aquele momento, Erick sabia que para continuar crescendo nessa área a inovação era mais que importante; era vital! Por isso, estava profundamente incomodado com algumas situações que estavam ocorrendo na sua empresa:

1. Alguns colaboradores, como seu game designer, *tester* e designer de personagens e cenários não compartilhavam suas expertises e experiências, o que bloqueava a geração e evolução do conhecimento organizacional. Um exemplo disso ocorreu há dois meses, quando a Celeste, sua profissional de *level design*, desligou-se da empresa, e somente naquele momento descobriu que ninguém havia sido treinado juntamente com ela para realizar algumas tarefas em caso da sua ausência.

2. Não havia um modelo de gestão do conhecimento alinhado à estratégia organizacional que fomentasse a aprendizagem organizacional.
3. Entendia que era importante criar mecanismos que incentivassem a inovação continuamente na empresa.

Como podemos ajudá-lo? Por isso, prezado estudante, agora é com você. Aprimore seus conhecimentos sobre a aprendizagem e gestão do conhecimento nas empresas para ajudarmos o Erick com soluções para os seus problemas.

Bons estudos!

## **Não pode faltar**

O estudo da inovação só se faz importante, tanto no contexto acadêmico quanto organizacional, por conta do seu propósito fundamental: fazer com que as invenções cheguem ao mercado, sendo exploradas comercialmente para atender aos interesses, necessidades e desejos dos consumidores, das empresas e dos governos. Em síntese, graças à inovação é que a nossa qualidade de vida aumenta, a eficiência e eficácia produtiva das organizações evoluem e a economia dos países se desenvolve.

Não é à toa que a inovação ganhou tanta importância para as organizações. Em ambientes cada vez mais competitivos, por causa da quantidade de concorrentes e proximidade entre os seus produtos, a compreensão dos elementos básicos de inovação é imprescindível, pois para muitos expoentes no assunto, a inovação se constitui na principal fonte para obtenção de vantagem competitiva sustentável para as empresas no mercado.

### **Refleta**

Ainda é possível uma empresa conseguir obter vantagem competitiva estratégica duradoura e sustentável em um ambiente mundial globalizado caracterizado pela alta competição, igualdade de recursos e capacidade de imitação por parte das outras empresas?

Por isso, a inovação é fundamental, tanto do ponto de vista tático (analisando suas etapas, processos e ações na prática cotidiana); como estratégico (avaliando a sua gestão como norteador organizacional como um todo), não apenas para que as empresas criem novidades, mas para que aumentem a percepção de valor dessas para os clientes. Para isso, como já vimos anteriormente, o processo de inovação se inicia pela busca de ideias

ou reconhecimento de oportunidades, tanto interna quanto externamente no ambiente geral. No Quadro 3.6, vamos ver na prática como algumas empresas usaram as 12 dimensões da inovação para aprender e analisar os aspectos do seu negócio, encontrando ideias e soluções inovadoras:

Quadro 3.6 | As 12 dimensões da inovação empresarial

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Ofertas (O QUÊ)	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lâmina de barbear Gillette <i>Mach Turbo Razor</i>.</li> <li>Tocador de música <i>iPod</i> e gerenciador de músicas <i>iTunes</i> da Apple.</li> </ul>
Plataforma	Usar componentes ou alicerces comuns para criar ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma telemática <i>OnStar</i> da GM.</li> <li>Filmes de animação da Disney.</li> </ul>
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que solucionam problemas do cliente de ponta a ponta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluções logísticas da <i>Supply Chain</i> da UPS.</li> <li><i>Building Innovations</i> da <i>DuPont</i> para o setor da construção.</li> </ul>
Clientes (QUEM)	Descobrir necessidades não satisfeitas dos clientes ou identificar segmentos mal atendidos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco da <i>Rent-a-Car</i> em locatários de veículos de reposição.</li> <li>Foco da <i>Green Mountain</i> na “força verde”.</li> </ul>
Experiência do cliente	Redesenhar interações com o cliente em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito de banco de varejo do Washington Mutual Occasio.</li> <li>Conceito de “loja como experiência de entretenimento” da Cabela’s.</li> </ul>
Captura de valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos inovadores de receita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca paga do Google.</li> <li>Divisão da receita de campeões de bilheteria com as distribuidoras de filmes.</li> </ul>
Processos (COMO)	Redesenhar os processos operacionais para melhorar eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Toyota de Produção e Operações.</li> <li>Projeto Seis Sigma da <i>General Electric</i> (DFSS).</li> </ul>
Organização	Alterar forma, função ou escopo de atividade da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização virtual em rede e centrada no parceiro da Cisco.</li> <li>Organização híbrida <i>front-back</i> da <i>Procter &amp; Gamble</i> para foco no cliente.</li> </ul>
Cadeia de suprimentos	Pensar de modo diferente sobre terceirização e todas as etapas de execução.	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>ProjectNet</i> da <i>Moen</i> para design colaborativo com fornecedores.</li> <li>O Celta da <i>General Motors</i> e o uso de suprimento integrado e vendas on-line.</li> </ul>

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Presença (ONDE)	Criar novos canais de distribuição ou pontos de venda inovadores, incluindo locais em que ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas de CDs de música nas lojas da Starbucks.</li> <li>• <i>RemoteTeller System</i> da Diebold para bancos.</li> </ul>
Redes	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de monitoramento remoto de elevadores da Otis.</li> <li>• Guerra centrada em redes do Dep. De Defesa.</li> </ul>
Marca	Explorar uma marca em novos domínios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Capital de risco de marca” do <i>Virgin Group</i>.</li> <li>• <i>Yahoo!</i> Como marca de estilo de vida.</li> </ul>

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 47-48).

Independentemente da dimensão em questão, os clientes exercem um papel central na inovação. Portanto, o processo inovador só é possível por meio do desenvolvimento de um ciclo constante de aprendizagem, conhecimento e aprimoramento do relacionamento com o cliente, o que representa muitos desafios. Para Nambisan, citado por Trott (2012), o aperfeiçoamento desses processos está atrelado às fases de desenvolvimento de novos produtos – DNP, sendo que em cada fase o cliente exercerá um papel diferente: clientes como recursos; como cocriadores; e como usuários.

- **Clientes como recursos:** na fase de concepção o cliente exerce a condição de recurso, pois ele é tido como uma fonte de inovação. As empresas necessitarão de incentivos e meios para selecioná-los corretamente de acordo os seus objetivos, além de infraestrutura para capturar o seu conhecimento.
- **Clientes como cocriadores:** esse papel ocorre no momento das fases de design e desenvolvimento de produtos e serviços; os clientes participam e têm voz ativa nas mais variadas tarefas do DNP, principalmente em produtos destinados ao mercado organizacional. Os processos se tornam mais complexos e desafiantes para as empresas, porém, tendem a ser mais assertivos e mais bem recebidos pelo mercado.
- **Clientes como usuários:** exercendo o seu papel de usuário final que testa os protótipos dos produtos nas fases iniciais ou após a sua colocação no mercado para dar suporte contínuo, visando à implantação de melhorias e feedback no que tange à satisfação deles.

Nesse papel, quanto mais clientes fizerem os testes ou ofereçam suas opiniões vvm SAC, mais propositivos e susceptíveis ao sucesso tende a ser produto no mercado.

Apesar do seu papel preponderante na prática inovativa, não bastam apenas as contribuições e participação dos clientes para que o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos aconteça. Apesar de valiosas, essas informações precisam ser trabalhadas de modo concomitante com outras fontes externas para que seja criada uma rede de DNP. Dessa forma, para Alvarenga Neto (2008), agregam valor superior às organizações de várias formas diferentes, tais como: orientando a estratégia; iniciando novas linhas de negócio; solucionando problemas com rapidez; transferindo as melhores práticas; desenvolvendo habilidades profissionais; e ajudando no recrutamento e retenção de talentos.

Essa interação entre ambiente externo e interno é fundamental para a aprendizagem empresarial, pois essa não advém apenas das informações dos clientes, mas sim de uma complexa simbiose oriunda das mais diversas fontes de informações inovadoras que podem se transformar em algo maior, como a construção estruturada de um conhecimento coletivo.

Figura 3.14 | Um modelo de rede DNP



Fonte: Trott (2012, p. 439).

Nesse contexto, em que os insumos das diversas fontes externas propiciam o conhecimento e este se torna o principal ativo intangível das organizações, é importante falarmos das organizações que aprendem ou possibilitam o aprendizado constante de seus colaboradores em prol de transformações e evoluções. Esse conceito foi definido por Peter Senge como *learning organization*, que quer dizer organização que aprende e/ou promove o aprendizado. Assim, dispondo de um rol amplo e qualificado de informações em vários níveis da organização, organizacionais, essas empresas inovam no intuito de acertar sempre, mas, se porventura errarem, elas aprendem rápido com os erros e fazem os devidos ajustes táticos e estratégicos.

Por isso, antes de avançarmos sobre os modelos de organização e gestão do conhecimento, precisamos compreender os pressupostos básicos centrais do conceito central de conhecimento. Em síntese, há duas dimensões do conhecimento: a ontológica atrelada aos níveis de aglomeração e difusão do conhecimento – do individual ao grupal até o interorganizacional; e a epistemológica, ligada aos tipos de conhecimento: explícitos e tácitos.

Os explícitos são mais fáceis de serem aprendidos, transmitidos e disseminados, pois eles já estão devidamente estruturados, sistematizados e ou formalizados, como os livros, os manuais, os recursos audiovisuais, etc. Já o conhecimento tácito não é tão simples de ser observado ou aprendido, pois, trata-se do conhecimento pessoal, ainda não formalizado. Portanto, ele está embasado nas intuições, palpites, comportamentos, crenças e valores de cada indivíduo. Logo, muitas vezes, esse tipo de conhecimento é difícil de ser obtido a nível grupal, sendo muito complexa e desafiadora a sua disseminação.

De modo sequenciado, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a combinação dos conhecimentos tácitos e explícitos, individual ou coletivo, ficou amplamente conhecida no mundo como modelo SECI, que explica como ocorre a amplificação e tratamento das informações até a construção e geração de conhecimento, no que tange à qualidade e quantidade, resultando em quatro modelos de conversões básicos, conforme Quadro 3.7:

Quadro 3.7 | O modelo de conversão do conhecimento SECI

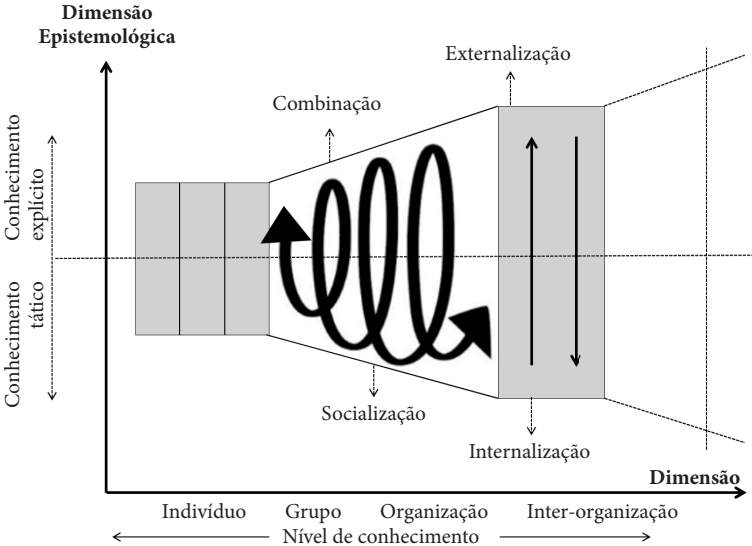
<p><b>1. SOCIALIZAÇÃO</b></p> <p>É um modelo de conversão de conhecimentos de tácito para tácito, ocorrendo somente entre os indivíduos, com o compartilhamento e criação desses tipos de conhecimentos por meio de experiências diretas cotidianamente divididas entre eles e captadas pelo raciocínio, sem especificamente o uso de linguagem.</p>	<p><b>2. EXTERNALIZAÇÃO</b></p> <p>De tácito para explícito, é o modelo de conversão do conhecimento que ocorre do indivíduo para o grupo. Aqui, há a articulação de conhecimentos tácitos mediante o diálogo e reflexão coletiva formulando conceitos, hipóteses ou modelos que serão empregados de modo grupal.</p>
<p><b>3. COMBINAÇÃO</b></p> <p>É um processo de sistematização de conceitos por intermédio de diversas combinações de conhecimentos explícitos, gerando outros desse mesmo tipo, partindo do grupo para organização. Sistematizando, reconfigurando e aplicando os conhecimentos explícitos e as informações grupais será possível obter o conhecimento organizacional.</p>	<p><b>4. INTERNALIZAÇÃO</b></p> <p>Nesse modelo de conversão o conhecimento vai de explícito para tácito, da organização para o indivíduo. Portanto, caberá ao indivíduo aprender e adquirir novos conhecimentos tácitos na prática, ou seja, aprender fazendo. Dessa forma, os manuais e documentos explícitos serão a matéria-prima que ajudará os colaboradores a inconscientemente incorporarem suas experiências e acumulem novos conhecimentos tácitos.</p>

Fonte: adaptado de Reis, (2008); Takeuchi e Nonaka (2008).

Podemos notar que a produção de novos conhecimentos é cíclica e dinâmica, motivos que justificam a sua gestão nas organizações. Além disso, dois enormes desafios se apresentam às empresas inovadoras: repassar o conhecimento existente aos colaboradores de tudo aquilo que importa aos objetivos organizacionais, fomentando a possibilidade de seus insights criativos; obter ou capturar dos colaboradores suas habilidades informais e know-how que são de difícil detecção e, geralmente, adquiridos como frutos de anos da experiência em suas funções e, com isso, transformando conhecimento tácito em explícito.

Portanto, a criação do conhecimento organizacional é necessariamente “espiralada” de modo coletivo e cooperativo, ou seja, na forma de uma espiral contínua e fluida entre tácito e explícito, iniciando no nível individual e subindo para os grupais, intra e entre as divisões organizacionais.

Figura 3.15 | Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 70)

**Assimile**

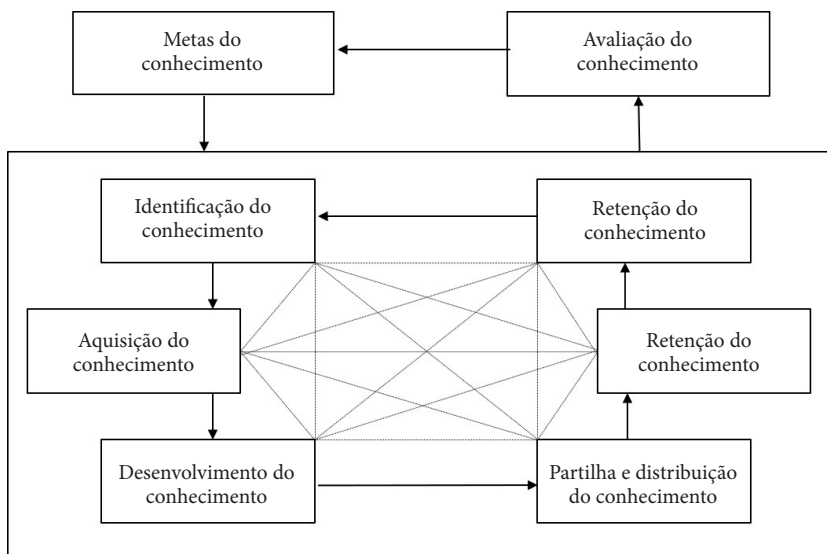
O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. [...] As cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral de conhecimento são: interação, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, requisito variedade. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 71)

Desse modo, fica claro que pensando em inovação como essência de estratégia empresarial, esta só é possível de ser alcançada por organizações que não somente tenham alta capacidade de aprender, mas também de implantar processos essenciais em prol da implantação de um modelo de gestão do conhecimento. Assim, a capacidade de gerir adequadamente o conhecimento caminha por ações organizacionais estruturadas, previamente estipuladas e



parametrizadas pela alta direção, que devem que ser avaliadas e elevadas continuamente no intuito de explorar o conhecimento de modo contínuo.

Figura 3.16 | Elementos construtivos da gestão do conhecimento



Fonte: adaptada de Probst; Raub e Romhardt, (2002, p. 36).

Para a construção de um modelo robusto de gestão do conhecimento, dois aspectos se mostram críticos, logo estratégicos, e devem ser analisados:

- A visão sobre o conhecimento a ser desenvolvido.
- Quais investimentos em TI serão realizados, pois, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 271), “a chave para obter e sustentar a vantagem competitiva através da TI é o profundo entendimento de seu impacto nos negócios e na estratégia da empresa”.

Entre outros benefícios após a implantação da gestão do conhecimento, é possível afirmar que as organizações terão seus ativos intangíveis (capitais intelectuais, inteligência empresarial, marcas e patentes, etc.) potencialmente valorizados, tendo em vista o aumento da percepção de valor agregados destes. Entretanto, tais vantagens só serão alcançadas impactando de modo significativo nos rumos das empresas inovativas, caso a gestão do conhecimento esteja devidamente integrada a sua estratégia organizacional, saindo de uma retórica teórica que é muitas vezes apenas objeto de marketing institucional, para de fato ser o elemento alicerçante das práticas e táticas executadas no cotidiano organizacional.

Partindo dessa premissa e de que a essência da gestão do conhecimento está no constante compartilhamento das experiências e entendimento do que as pessoas sabem, torna-se vital para as organizações criar modelos que propiciem a reprodução do contexto de seus conhecimentos. Por isso, de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento deve centrar-se em três aspectos principais:

- Foco nos ativos intangíveis.
- Conversão dessa gestão em algo explícito e factível, incentivando a participação de todos.
- Criação de formas de facilitação e compartilhamento de aprendizados, saberes e experiências.

Há uma infinidade de modelos descritos na literatura, mas há consenso, na maior parte deles, de que a gestão do conhecimento nas organizações se dá pela estruturação de um sistema de profunda interação do ambiente interno e externo da organização, captando continuamente os saberes desenvolvidos pelas pessoas. Por isso escolhemos dois modelos que entendemos sintetizar e traduzir, de modo prático e simplificado, as ações necessárias das empresas em prol de práticas de inovação na chamada Sociedade do Conhecimento.

Primeiro, vamos apresentar o modelo de Capitais do Conhecimento (Figura 3.17), proposto por Cavalcanti e Gomes (2001), em que os quatro capitais de uma empresa – estrutural, intelectual, ambiental e de relacionamento – são gerenciados de modo constante e efetivo, para que haja a gestão do conhecimento organizacional. Em tese, um capital não é mais importante ou relevante que outro, mas pode variar conforme as características e potencial de cada empresa. Nesse modelo, o aspecto preponderante para o crescimento organizacional é a sinergia entre os capitais. Quanto mais harmônica e simbiótica for a interação entre esses capitais, maior será o potencial de geração de conhecimento, inovação e inteligência empresarial da organização.

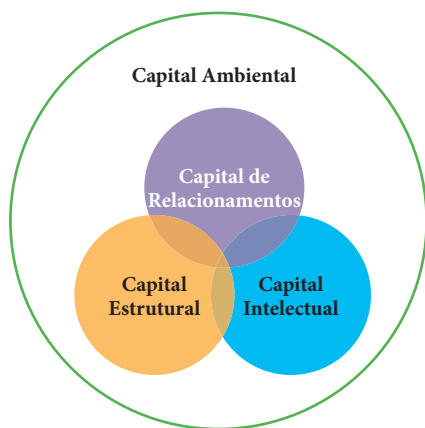
Figura 3.17 | Os capitais do conhecimento

### Capital Ambiental

- Aspectos socioeconômicas
- Aspectos legais
- Aspectos éticos e culturais
- Aspectos governamentais
- Aspectos financeiros

### Capital Estrutural

- Sistemas administrativos
- Gestão e processos
- Cultura organizacional
- Marcas e patentes
- Instalações e equipamentos
- TICs e SI
- Produtos e serviços



### Capital de Relacionamento

- Colaboradores
- Clientes
- Fornecedores
- Concorrentes
- Outros *stakeholders*

### Capital Intelectual

- Conhecimentos tácito e explícito
- Habilidades e experiência
- Aptidões dos indivíduos
- Talento e expertise
- *Know how*

Fonte: adaptada de Cavalcanti e Gomes (2001, p. 12).

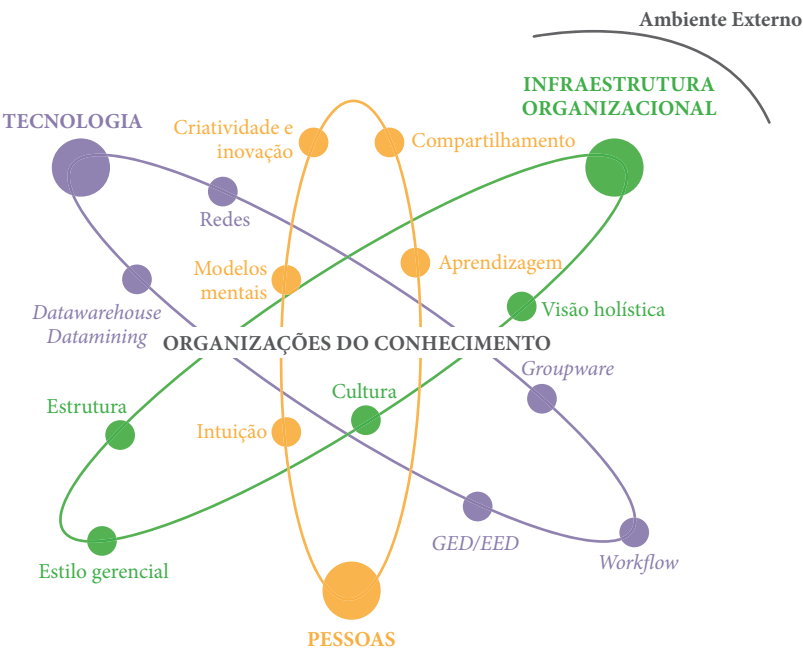
## Exemplificando

Imagine uma equipe da Fórmula 1 que tenha um excelente carro (capital estrutural); grande poder financeiro e cumpra aspectos e ações sociais responsáveis (capital ambiental); tenha bons mecânicos e um piloto talentoso (capital intelectual); mas que receba pneus que não estejam atendendo plenamente suas necessidades. Você acredita que ela possa desenvolver o modelo de Capitais do Conhecimento na prática? Possivelmente não, pois faltará capital de relacionamento com fornecedores, que é imprescindível para haja forte interação sinérgica entre todos capitais.

O outro modelo de organização do conhecimento que apresentamos é proposto por Angeloni (2008). Inicialmente, a autora explica que os saberes individuais ou socialmente compartilhados entre os grupos são extremamente

valiosos para suprir as demandas e problemas que se apresentam na sociedade. Dessa forma, as organizações do conhecimento são aquelas que fazem a gestão desse ativo de modo cíclico em três dimensões principais (tecnologia, pessoas e infraestrutura organizacional) e suas respectivas faces secundárias. Como podemos ver na Figura 3.18, o modelo é apresentado em formato atômico para salientar que as dimensões e suas variáveis interagem dinamicamente entre si, bem como estão expostas aos estímulos daquelas que se inserem no ambiente externo. O objetivo é simples e evidente: facilitar, disseminar e fomentar o conhecimento organizacional por todos na empresa.

Figura 3.18 | Modelo de organizações do conhecimento



Fonte: adaptada de Angeloni (2008).

Por fim, quando pensamos em inovação na prática, após a realização de todo o trabalho de administração do conhecimento e a aprendizagem organizacional, é chegado o momento de as empresas colocarem em prática e executar todos esses saberes que foram obtidos, traduzindo-os na forma de produtos e serviços que serão ofertados aos mercados consumidores.

Aqui nessa etapa, é fundamental que as empresas façam um trabalho de marketing minucioso, afinal, não basta oferecer produtos no mercado

de qualquer forma e vender apenas uma vez. O objetivo é que, a partir do aumento conhecimento dos clientes e dos anseios de mercado, as organizações diminuam seus custos e gastos com esforços de vendas. Portanto, o foco do conhecimento organizacional é gerar soluções de mercado, atender satisfatoriamente aos consumidores, além de desenvolver relacionamentos mutuamente satisfatórios com eles. Para isso, aspectos fundamentais como o timing em que esse produto deve ser lançado e o local de lançamento são medidas fundamentais para o sucesso dos novos produtos.

Preparar o público-alvo de modo correto para o lançamento de um novo produto ou serviço é fundamental. Nesse momento, todo o aprendizado e conhecimento organizacional é colocado à prova, afinal, pouco adianta saber muito mas não emplacar e sustentar suas inovações no mercado. Além disso, não podemos perder no horizonte o investimento realizado até o momento. Há produtos, geralmente de maior valor agregado, que tiveram alto gastos realizados em P&D e não podem simplesmente ser abortados por conta dos prejuízos evidentes. Contudo, para Trott (2012), a maior parte dos produtos terão fortes gastos em publicidade e propaganda exatamente no momento do seu lançamento e introdução no mercado.

Por isso, é fundamental que as organizações trabalhem ativamente aspectos de marketing em relação à promoção de vendas que atraíam e fidelizem os clientes, ou ainda promovam parcerias com fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e até mesmo com concorrentes, em prol de tornar longevas as inovações recém-lançadas.

Agora, prezado aluno, você pode afirmar que aprendeu sobre inovação em toda a sua amplitude: desde os conceitos introdutórios sobre inovação, passando pela gestão do conhecimento organizacional até o lançamento e inserção dos produtos no mercado. Agora é o momento de praticar os conhecimentos recém-adquiridos.

## **Sem medo de errar**

Caro aluno, você deve ter aprendido que mais que um conceito teórico, a aprendizagem e o conhecimento organizacional podem ser considerados como os elementos essenciais que impulsionam a inovação nas empresas de modo prático. Por isso, vamos voltar à situação problema e ajudar o dono da *startup @games*, Erick Gonçalves, na solução dos seus problemas.

Recapitulando em linhas gerais a situação, o empreendedor desde muito jovem nutria grande paixão pelo mundo dos games e jogou uma infinidade de jogos em diversos tipos de consoles. O tempo passou e o menino cresceu, estudou computação e sistemas, especializando-se no desenvolvimento

e produção de games e jogos eletrônicos. Após algum tempo, criou a sua própria *startup* na área de criação e desenvolvimento de jogos: a @games.

Todavia, apesar do ótimo desempenho e evolução da empresa desde a sua fundação, ele sabia que a empresa precisaria continuar inovando e sendo criativa. Porém, algumas situações não corroboravam para isso, criando problemas e impactando a criatividade e inovação. Por isso, vamos auxiliá-lo e propor soluções para a sua empresa.

Um dos maiores desafios organizacionais que existem no que tange ao compartilhamento de conhecimento está na transformação do conhecimento tácito em explícito, ou seja, fazer com que seus colaboradores dividam experiências, expertise e know-how individual, para que seja assimilado pela empresa, podendo gerar manuais e instruções de boas práticas. O modelo de conversão do conhecimento SECI explica e detalha essa situação. Por isso, a implantação de um modelo de gestão do conhecimento na @games será tão importante, pois de modo estruturado oferecerá uma série de medidas que incentivem e promovam naturalmente esse compartilhamento entre as pessoas em prol da evolução de todos e, obviamente, da própria empresa.

Outra questão que deve ser rapidamente alterada pelo empreendedor é atrelar, de modo prático e não apenas em teoria, um modelo de gestão do conhecimento alinhado à estratégia organizacional que fomentasse a aprendizagem organizacional. Como estudamos, há inúmeros exemplos de modelos na literatura. Todavia, cabe à própria diretoria escolher o melhor modelo segundo as suas características e necessidades para que obtenha os melhores resultados.

Por fim, entre os mecanismos que poderiam ser criados em um primeiro momento para incentivar a inovação de modo contínuo, sugere-se investimentos constantes em três frentes:

- **Aprendizagem:** é por esse importante fator que novas descobertas e invenções são realizadas, sendo essas a matéria-prima fundamental da inovação. Assim será possível encontrar novos usos, novas formas de fazer, novas habilidades e competências, novos produtos e serviços, nichos mercado, etc.
- **Clientes:** tornar esse *stakeholder* partícipe do processo de aprendizagem e conhecimento é fundamental para melhor conhecer seus anseios e, com isso, produzir produtos mais assertivos em relação às suas necessidades e desejos. O cliente é um recurso valioso desde a fase inicial de concepção até a realização de testes de mercado.

- **Colaboradores:** em suma são os principais agentes inovadores nas organizações, pois devem trabalhar cotidianamente voltados a essa perspectiva. Por isso, é fundamental que a empresa adote medidas que incentivem os colaboradores a continuamente estarem inovando e compartilhando novos saberes e conhecimentos com a empresa. Uma boa medida adotada comumente em empresas inovadoras é a flexibilização da jornada de trabalho, para o que os colaboradores possam desenvolver ou trabalhar em projetos pessoais diversos que podem ser, inclusive, futuramente adquiridos pela própria empresa.

Portanto, prezado aluno, agora que propomos algumas intervenções pertinentes na @games, é importante que você possa continuar estudando e aperfeiçoando os seus conhecimentos na área de inovação. Além de conhecer e aplicar os principais termos aplicados à inovação, reconhecendo-a como um processo de desenvolvimento organizacional de extrema importância, você está apto a elaborar diagramas e gráficos do fluxo de processos e ideias nas organizações em prol da construção da aprendizagem, conhecimento, invenção e descobertas, até o resultado final desejado que seja a inovação contínua.

Parabéns e até a próxima!

### Faça valer a pena

**1.** O processo inovador só é possível por meio do desenvolvimento de um ciclo constante de aprendizagem, conhecimento e aprimoramento do relacionamento com o cliente, o que representa muitos desafios. O aperfeiçoamento desses processos está atrelado às fases de desenvolvimento de novos produtos – DNP, sendo que em cada fase o cliente exercerá um papel diferente. Dessa forma, leia as asserções a seguir sobre o papel do cliente:

- I. No desenvolvimento de novos produtos o cliente pode ser usado como recurso na fase de design e desenvolvimento.

#### PORQUE

- II. As empresas, principalmente as de pequeno porte, não têm incentivos governamentais para inovar e depende do suporte dos clientes para tal objetivo.

A respeito dessas asserções, assinale a resposta correta:

- a. As duas asserções são proposições verdadeiras, mas a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- b. A primeira asserção é falsa, e a segunda, uma proposição verdadeira.
- c. A primeira asserção é uma proposição verdadeira, e a segunda é uma proposição falsa.
- d. Tanto a primeira quanto a segunda asserções são proposições falsas.
- e. As duas asserções são proposições verdadeiras, e a segunda é uma justificativa correta da primeira.

**2.** A interação entre ambiente externo e interno é fundamental para a aprendizagem empresarial, pois essa não advém apenas das informações dos clientes, mas sim de uma complexa simbiose oriunda das mais diversas fontes de informações inovadoras que podem se transformar em algo maior, como a construção estruturada de um conhecimento coletivo. Por isso, é tão importante a espiral do conhecimento organizacional.

A interação constante entre colaboradores, empresas e clientes é fundamental para a geração do conhecimento. Mas o que significa espiral do conhecimento?

- a. É o movimento circular do conhecimento que vai de quem ensina para o aprendiz, retornando a sua fonte original.
- b. É o modelo de conhecimento que salienta as dimensões circulares, sendo apresentado em formato atômico.
- c. São os quatro capitais de uma empresa: estrutural, intelectual, ambiental e de relacionamento, que espiralam de modo constante.
- d. É o movimento de retorno do conhecimento às universidades e centro de pesquisas, após passar pelos consumidores e empresas.
- e. Trata-se da criação do conhecimento organizacional que ocorre de modo cooperativo, coletivo e contínuo, entre tácitos e explícitos.

**3.** O modelo de Capitais do Conhecimento ocorre pelo gerenciamento de modo constante e efetivo dos quatro capitais de uma empresa: estrutural, intelectual, ambiental e de relacionamento, para que haja a gestão do conhecimento organizacional. Em tese, um capital não é mais importante ou relevante que outro, mas pode variar conforme as características e potencial de cada empresa. Nesse modelo, o aspecto preponderante para o crescimento organizacional é a sinergia entre os capitais. Quanto mais harmônica e simbi-



ótica for a interação entre esses capitais, maior será o potencial de geração de conhecimento, inovação e inteligência empresarial da organização.

Dessa forma, avalie a utilização dos exemplos e tipos de capitais a seguir:

- I. Aspectos socioeconômicos, legais, éticos e culturais, financeiros e governamentais são exemplos de capital ambiental.
- II. O capital estrutural é formado pelo conhecimento tácito e explícito, além do talento, expertise e know-how estrutural.
- III. Os sistemas administrativos, a cultura organizacional e as tecnologias de comunicação e informação – TIC formam o capital intelectual.
- IV. O capital de relacionamentos é representado pelas interações da empresa com clientes, colaboradores e fornecedores, entre outros.

É correto o que se afirma em:

- a. II e III, apenas.
- b. I e IV, apenas.
- c. II, III e IV apenas.
- d. I, III e IV, apenas.
- e. I, II, III e IV.

## Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502117211/cfi/0>. Acesso em: 12 jan. 2020.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125094/cfi/0!/4/4@0.00:11.5>. Acesso em: 13 jan. 2020.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603987/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 29 dez. 2019.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, p. 1-10, jun. 2008. Disponível em: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. C. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547215804/cfi/0!/4/4@0.00:37.4>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **RAP – Revista de Administração Pública**, Repositório FGV de Periódicos e Revistas, Rio de Janeiro/RJ, v. 35, n. 6, p. 7-21, nov./dez. 2001. Disponível em: <http://biblioteca-digital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6412/4997>. Acesso em: 12 jan. 2020.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521211211/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 27 dez. 2019.

ELLWANGER, C.; SILVA, R. P. da; ROCHA, R. A. da. Modelagem sistêmica e simulação: estratégia de gestão no Processo de Projeto para a Experiência do Usuário (UXD). **Revista Gestão & Produção**, UFSCar, São Carlos/SP, v. 25, n. 4, p. 659-670, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v25n4/0104-530X-gp-0104-530X3604-16.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2020.

FARIA, M. de F. B.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC – ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2020.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2920-7/cfi/6/2!/4/2/2@0.00:0>. Acesso em: 30 dez. 2019.

GUNDLING, E. **The 3M Way to Innovation**: balancing people and profit. Tradução: O caminho da 3M para a inovação: equilibrando pessoas e lucros. New York: Kodansha America, 2000.

HELMANN, C. L.; NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G. A relação entre Gestão do Conhecimento e Inovação Tecnológica nas Organizações. **Revista Espacios**, v. 36, n. 7, p. 10, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n07/15360710.html>. Acesso em: 15 jan. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/3323>. Acesso em: 8 jan. 2020.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. 18. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

MAGALHÃES, A. C. C. *Storytelling* como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **ORGANICOM** – Portal de Revistas da USP, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 93-106, jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139221/134563>. Acesso em: 9 jan. 2020.

MARTINS, A. R. de Q. *et al.* Uso de design thinking como experiência de prototipação de ideias no ensino superior. **Future Journal**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 208-224, jan./abr. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312400675\\_Uso\\_de\\_Design\\_Thinking\\_como\\_Experiencia\\_de\\_Prototipacao\\_de\\_Ideias\\_no\\_Ensino\\_Superior](https://www.researchgate.net/publication/312400675_Uso_de_Design_Thinking_como_Experiencia_de_Prototipacao_de_Ideias_no_Ensino_Superior). Acesso em: 12 jan. 2020.

MAZZOLA, B. G. Gestão da inovação em MPMEs: um estudo no APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí. Seminários em Administração. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2015. p. 1-17. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1380.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2020.

MONTEIRO, A. O que é a Inovação Social? maleabilidade conceitual e implicações práticas. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro. v. 62, n. 3, p. 1-34, set. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v62n3/0011-5258-dados-62-3-e20170009.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <https://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/indicadores/detalhe/Manuais/OCDE-Manual-de-Oslo-3-edicao-em-portugues.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520452141/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 7 jan. 2020.

ROSA, A. C. M. *et al.* Métricas e Indicadores de Inovação: proposta de desenvolvimento de sistema de medição de desempenho da OI em EBTS de pequeno porte. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA, GESTÃO E INOVAÇÃO, 1., 2018, Guaratinguetá. **Anais...** São Paulo: Unesp,

2018. p. 1-20. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/84204.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2019.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. Rumo ao processo de inovação de quinta geração (tradução). **International Marketing Review**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 7-31, fev.1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>. Acesso em: 6 jan. 2020.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007121/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 6 jan. 2020.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista E&G – Economia & Gestão**, Belo Horizonte. v. 13, n. 33, p. 90-107, set./dez. 2013. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n33p90>. Acesso em: 28 dez. 2019.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802296/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 12 jan. 2020.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701663/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 30 dez. 2019.

ZIZLAVSK, O. Past, Present and Future of the Innovation Process. **INTECH - International Journal of Engineering Business Management**, [S.l.], v. 5, n. 47, p. 1-8, ago. 2013. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/237396>. Acesso em: 6 jan. 2020.

# Unidade 4

---

Tayra Carolina Nascimento Aleixo

## Tópicos avançados em inovação e estratégia

### Convite ao estudo

Você já parou para refletir sobre a importância das pessoas no mundo? E nos negócios? É por meio das pessoas que as coisas acontecem, desenvolvem-se e são (re)construídas continuamente.

Por vezes, perdemos de vista a importância do ser humano e não o reconhecemos como força centrípeta do planeta e, por conseguinte, das organizações. Frente a isso, é importante atualizar-se quanto ao arcabouço da gestão de pessoas e suas aplicações, potencializando a composição de equipes para o seu negócio, fortalecendo a sua capacidade de liderança.

Não obstante, conhecer e prever os aspectos relacionados à elaboração de projetos de inovação é propriamente a competência a ser desenvolvida nesta unidade de ensino. A intenção é evidenciar os pontos críticos de sucesso dos projetos e de empreendimentos diversos com atenção especial ao fator humano, como crítico na composição de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo, e às possibilidades financeiras de redução de custo e alavancagem de resultados a partir do potencial empreendedor e da inovação nos negócios.

Além disso, temas como inovação, ecossistema de inovação, aspectos de incentivo e fomento da inovação serão desenrolados com o intuito de ampliar a sua capacidade autônoma e crítica frente às possibilidades de negócios no mercado.

Com isso, a unidade gerará o seguinte resultado de aprendizagem: a capacidade de elaboração de um projeto de inovação tecnológica e de mapas contextuais estratégicos, havendo, a partir disso, ganhos de eficiência e assertividade de gestão no âmbito da inovação e do empreendedorismo.

Bons estudos!

# Inovação se faz por meio de pessoas

## Diálogo aberto

Você já refletiu sobre o processo de inovação em termos práticos? Já analisou alguma cadeia de inovação na qual pudesse identificar pontos fortes ou pontos a melhorar de alguma empresa?

Esta leitura o ajudará na tarefa de diagnosticar cadeias de valor de inovação a partir da perspectiva de dois autores, Hansen e Birkinshaw (2007). Segundo eles, tal cadeia passa essencialmente por três etapas: geração, conversão e difusão de ideias. Para aplicar, em uma primeira oportunidade, o diagnóstico por meio da cadeia proposta por Hasen e Birkinshaw (2007), veja o caso de Camila:

Camila é gerente de uma unidade de negócios em que as ideias não param de surgir. Advindas de visitas a clientes, participação em congressos, *brains-tormings* com outras equipes, etc., as ideias são a todo momento atualizadas e apresentadas pela equipe de Camila. Mas a situação é a seguinte: apesar do volume considerável de ideias, Camila não consegue implementar nenhuma delas. Algumas informações importantes que precisam ser extraídas giram em torno da cultura organizacional na qual Camila e sua equipe se encontram, bem como do contexto socioeconômico do setor de atuação.

No primeiro caso, a organização não dispõe de orçamento flexível para aceitar maiores riscos, configurando um posicionamento conservador em relação ao âmbito da inovação. Exatamente por isso, Camila, assim como os demais líderes, não possui autonomia para decidir sobre a perenidade ou mesmo o início de novos projetos.

Agora, com relação ao contexto socioeconômico, os estímulos governamentais cessaram e o setor encontra-se em decadência. Somente os *players* que conseguem inovar com maior rapidez têm sustentado o *marketshare* de antes.

Vale destacar que, para diminuir a insatisfação da equipe, Camila começou a criar fóruns para discutir novas ideias, convidando pessoas de outras áreas e profissionais externos para ajudar no processo de seleção das ideias propriamente ditas.

Com todas as informações destacadas acima, e na posição de consultor de Camila, proponha a abordagem mais assertiva para fomentar a inovação

na empresa em questão. Além disso, faça um diagnóstico de qual das etapas da cadeia de inovação encontra-se o gargalo enfrentado pela equipe liderada por Camila e qual foi seu principal erro em todo o processo.

Mãos à obra!

## **Não pode faltar**

Você já parou para pensar como acontece o processo de inovação dentro das organizações? Quer dizer, já imaginou as etapas pelas quais os novos produtos passam antes de chegar nas mãos do cliente final ou, ainda, como acontece o processo de inovação nas práticas empresariais e nos processos internos?

Tudo começa pela concepção de uma ideia, seja ela voltada para melhoria de um processo, criação de um novo produto, serviço ou, ainda, implementação de uma nova prática. Em um segundo momento, após aprovada a ideia, é preciso sistematizar os próximos passos, planejando e elencando parâmetros de mensuração que servirão para medir o impacto da mudança em termos de economia ou obtenção de recursos. Por fim, após implementada, a ideia deve ser espalhada mesmo que não tenha obtido sucesso, isso porque as lições aprendidas com projetos inexitosos são tão valiosas quanto as de projetos que obtiveram sucesso dentro das organizações, pois impedem que outras áreas cometam os mesmos erros ou, por outro lado, sugerem um novo caminho a ser percorrido.

No mercado, há muitas empresas com grandes oportunidades de inovação, mas empacam na etapa de conversão das ideias em projetos, assim como há empreendimentos que capturam excelentes ideias, convertem-nas em projetos, mas na hora de replicar as lições aprendidas e o conhecimento gerado, também não obtêm êxito.

Dessa forma, é preciso diagnosticar qual parte (geração, conversão ou difusão de ideias) do negócio não tem fluído com necessária eficácia. Antes de abarcar projetos em inovação, portanto, os gestores precisam ter em mente a estrutura vigente de inovação dentro da organização em que atua. De outra perspectiva, o agente empreendedor deve ter clareza das etapas que serão adaptadas e que, por outro lado, devem ser aprimoradas para atender às necessidades de inovação do negócio especificamente.

Para ajudar as empresas na compreensão do desempenho em inovação, Hansen e Birkinshaw (2007) propõe o conceito de cadeia de valor da inovação. No modelo, há três grandes fases, a saber: geração, conversão e difusão. Em paralelo, há atividades que são empenhadas e perpassam as fases anteriormente citadas; são, no geral, atividades relacionadas à busca e organização

de ideias, à seleção e análise de viabilidade técnica e econômica, bem como à disseminação do conhecimento gerado para outras áreas internas e para o mercado.

Quando identificada uma debilidade, há a necessidade de sua calibração para retomar ou manter a fluidez do processo de inovação dentro de uma organização ou empreendimento. Essa debilidade pode estar relacionada a qualquer das atividades e, conseqüentemente, etapas supracitadas.

De outra forma, tendo em vista todas as atividades envolvidas no macroprocesso de inovação, a gestão pode identificar os gargalos, ou seja, as atividades que precisam ser melhoradas para atender às necessidades de inovação do negócio, sejam elas incrementais ou disruptivas. Essa consciência permite, até mesmo, a contratação mais assertiva de colaboradores, pois pode compensar as debilidades da estrutura de inovação com as habilidades e competências das pessoas (vide proposta de gestão por competências mais a frente).

### Refleta

Não basta replicar boas práticas de *cases* de sucesso do mercado, mas sim fazer a gestão refletir e diagnosticar o desempenho da cadeia de valor da inovação de maneira personalizada, *ad hoc*, com vistas à cultura organizacional, ao mapa estratégico do negócio e à visão de futuro que a empresa propõe, do contrário, pode incentivar uma etapa que já apresenta fluidez e negligenciar a outra, impactando negativamente a cadeia de valor de inovação da empresa.

Quando uma empresa falha em uma inovação, será que o problema foi a implementação ou o fato de que a ideia proposta não era interessante e viável?

### Exemplificando

Uma empresa com alto volume de ideias geradas todos os meses começou a promover sessões de *brainstorming* para fomentar a geração de conhecimento e sinergia entre equipes, mas o que aconteceu foi justamente o aumento no número de novas propostas.

Devido à negligência da alta administração em reconhecer o gargalo na etapa de convergência de ideias e promover a já operante etapa de geração de ideias, acabou frustrando os colaboradores que começaram a esbarrar em falta de orçamento e alta competição interna.



O cenário exposto acima é verídico e aconteceu na empresa Sony, na década de 1990, vide artigo de James Surowiecki (2005) para a revista *The New Yorker*.

A abordagem tradicional da cadeia de valor, por outro lado, elege o desenvolvimento de produtos e atividades em pesquisa e desenvolvimento. Mesmo assim, conforme evidências apresentadas por Demonel e Marx (2013), o modelo pode ser aplicado a empresas *low tech* e *startups*. Nos casos analisados pelos autores, empresas industriais de grande porte tecem estratégias, objetivos e recursos de modo bastante semelhante às empresas *high tech*, mesmo o setor não apresentando orientação à inovação.

Não obstante, ao aproximar o método *lean startup* da cadeia de valor da inovação, é possível verificar etapas de validação de ideias e desenvolvimento de ciclos de iteração dos produtos e serviços. Para efeito de uma empresa nascente, a etapa de geração de ideias pode ser representada pela confecção do plano de negócio ou testagem e validação junto ao mercado, enquanto o desenvolvimento pode ser atividade exclusiva do negócio nos primeiros anos de vida e representar, por sua vez, a etapa de conversão de ideias. Por fim, a difusão pode ser executada por meio do compartilhamento de lições aprendidas junto a parceiros e rede de apoio formada no entorno do empreendimento (ADES *et al.*, 2010).

Perceba que o modo de inovar pode variar de setor para setor ou mesmo de empresa para empresa. A cadeia de valor, nesse sentido, está acoplada ao modelo de negócio. Há empresas que inovam por meio de fornecedores, gestão do conhecimento interno ou mesmo criando uma rede de colaboração mundial. É o caso de *softwares open-source* (do inglês, código aberto), que permite aos usuários implementar melhorias e replicar novas versões, vide navegador *Firefox* e o manipulador de imagens *Gimp*.

Seja na criação de ideias pontuais, em times, áreas específicas e com colaboração externa, seja na análise de viabilidade técnica e econômica, todas as ideias devem resultar em movimentos de difusão dentro da organização ou do projeto como um todo, pois as lições aprendidas e a sinergia criada podem gerar resultados ainda mais atrativos (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007). Em linhas gerais, portanto, a inovação é um processo integrado que perpassa a geração de valor até a difusão da inovação por toda a organização.

Em outras palavras, todo processo de inovação gera conhecimento, que deve, por sua vez, ser compartilhado. A gestão de conhecimento, nesse sentido, é um ativo estratégico na gestão da tecnologia. Apesar de não caracterizar parâmetro exclusivo de inovação, a tecnologia, por sua vez, representa grandes oportunidades de inovação propriamente dita.

As fontes de novas ideias são variadas; podem vir tanto do mercado (clientes, usuários) como do processo de *benchmarking*, de dados secundários (relatórios especializados), congressos ou mesmo da literatura de áreas correlatas ao negócio. Tais ideias passam por análise de viabilidade, como comentado anteriormente, e tal atribuição varia de empresa para empresa. Por exemplo, em uma empresa de ativos digitais, a área que valida a ideia pode ser inteligência, planejamento e time técnico; já dentro de uma estrutura industrial, essa validação pode passar pelas áreas de engenharia, produção, marketing e P&D.

Perceba que mais importante do que ter claro quais são os objetivos estratégicos de um negócio é saber tudo aquilo que não o é. De outra forma, a empresa pode facilmente perder o foco e fomentar a própria evasão de clientes ou usuários. É comum ver esse movimento em empresas de *softwares*, pois, como o cliente é da área de negócios, muitas vezes, e não entende do universo de tecnologia, pode pedir várias soluções dentro de uma só, e na ânsia por atender, a empresa pode acoplar diversas funcionalidades que fogem do propósito inicial, daí, pouco tempo depois, podem surgir problemas de posicionamento do produto no mercado.

Propostas de incorporação de funcionalidades como a exposta acima podem ser barradas logo na etapa de convergência de ideias. Para Hansen e Birkinshaw (2007), essa etapa equivale ao processo de desenvolvimento de produto dentro das organizações. Nesse momento, no geral, a área de marketing é acionada para validar a hipótese de negócio no mercado. Somente após isso, haverá a definição sobre quais projetos serão priorizados e lançados para desenvolvimento. Cada empresa, portanto, gerencia esse fluxo de atividades de uma forma, adaptando diferentes métodos e recursos de acordo com a realidade pontual do negócio, como exposto parágrafos acima.

Vale destacar que, para que sejam aprovados projetos de tecnologia, é preciso levar em consideração não somente os objetivos organizacionais como também parâmetros de valoração de projetos que permitam riscos (fluxo de caixa descontado, ROI, etc.). Tais aspectos de priorização de projetos compõem a segunda etapa da cadeia de inovação, no caso, a conversão de ideias. Nesse ínterim, é preciso criar um programa de captura e seleção de ideias que fomente uma rede de inovação dentro da organização, mesmo em empresas *low tech*.

Implementadas as ideias, na etapa de difusão são realizadas ações para pulverizar a prática, o processo, o produto no mercado ou, ainda, dividir esse conhecimento, seja interna ou externamente à empresa. As formas de difusão são variadas e dependem da intenção. É possível criar campanhas publicitárias dedicadas à divulgação de novos produtos ou serviços ou, de

outro lado, publicar as experiências em revistas científicas e em formato de postagem, anúncios sobre as mesmas experiências no site ou rede intranet da organização.

Ainda sobre a etapa de difusão, é possível criar novos modelos de negócio a partir das lições aprendidas em determinado processo de inovação. Nesse sentido, as inovações tecnológicas podem compor novos modelos de negócio. É o caso das grandes empresas digitais (iFood, Uber, Airbnb).

Mas como tornar a organização assertiva no que diz respeito à geração, conversão e difusão de ideias para novas práticas, processos, serviços e produtos? Uma empresa precisa formar uma rede com elos de qualidade que fomentarão a inovação orientada a resultados. As redes podem ser externas, capturando soluções em todo o ecossistema que integra, como também internas, fomentando a troca de conhecimentos e ganhos de sinergia por meio da multidisciplinaridade.

Existem, basicamente, duas modalidades de redes externas: de soluções e de descobertas. Em ambos os casos, a gestão deve preferir diversidade no lugar de volume de contatos, reunindo profissionais e entidades que agreguem conhecimentos e informações únicas ou, pelo menos, as mais diferentes possíveis (HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL, 2011).

Por outro lado, há as redes internas de inovação. Essas devem priorizar a interdisciplinaridade e os vínculos sociais. Dessa forma, não adianta promover *brainstormings* pontuais, mas sim promover as relações entre pessoas de diferentes departamentos. É o exemplo da P&G no desenvolvimento de um produto para higiene e limpeza da pele, com o produto “Olay Daily Facials”: agruparam profissionais de outras divisões (pele, lenços de papel, papel higiênico, amaciantes e sabão em pó) para combinarem conhecimentos diversos na proposição do novo produto (HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL, 2011).

Há diversos exemplos de empresas que promovem a inovação por meio de redes de colaboração, inclusive internacional. Duas ações comuns a essas iniciativas são a descrição do problema de negócio e a captura de propostas de resolução diversas. Geralmente, a contrapartida é remuneratória e pode vir de colaboradores internos ou externos à organização (HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL, 2011).

A essa altura, você já reparou o quão importante é o fator humano na cadeia de valor da inovação. O fator humano é tão importante quanto a cultura que interfere nas decisões dentro das organizações. Moore (2008) reconhece essa premissa ao identificar que a fase de amadurecimento da ideia e da canalização para financiamento é a mais desafiadora por encarar

barreiras culturais, estruturais, relacionadas à burocracia envolvida no processo de aprovação, alocação e de recursos para o seu desenvolvimento.

A título de ilustração, a aproximação de colaboradores de diferentes áreas facilita a triagem de ideias, pois o veto pode acontecer muito depois de serem investidos recursos de tempo e pessoas em determinado projeto que não poderia ser levado adiante. Isso acontece ao mesmo tempo que o processo de triagem é revestido de credibilidade por abarcar pessoas de diversas áreas afetadas. Nesse sentido, o resultado dessa tática tange aos seguintes recursos: tempo, custo e qualidade (CROSS, 2007).

Para diminuir a resistência frente à inovação, a gestão também pode orquestrar a troca de conhecimento e as atitudes de colaboração e boa vontade, fomentando o ambiente criativo e disruptivo. A troca de ideias e a interação social são extremamente importantes no processo; e para facilitar essa interação, uma das possíveis estratégias recai na gestão por competências (CROSS, 2007).

Em termos de organização das equipes com foco na inovação, uma das abordagens mais eficazes e aplicadas hoje nas organizações é exatamente a gestão por competências. Convergindo a perspectiva francesa com a norte-americana, competências seriam conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas no contexto organizacional e medidas por meio do desempenho (CARBONE *et al.*, 2009).

Em termos de inovação, portanto, o fator humano é mais crítico, pois somente ele pode sustentar vantagens competitivas na linha do tempo. De outro modo, como a obsolescência das vantagens competitivas é uma realidade quando levadas em consideração as variáveis do macroambiente, então somente a sinergia criada na composição de diferentes competências poderá encorpar o conhecimento necessário para manutenção ou renovação das vantagens competitivas para o negócio (CARBONE *et al.*, 2009).

### **Assimile**

São exemplos de vantagens competitivas: o uso de fonte de matéria-prima exclusiva, localização geográfica privilegiada (redução de custos logísticos ou proximidade com cadeia de fornecedores estratégica), proteções legais, barreiras alfandegárias, patentes, etc. No entanto, a vantagem competitiva pode ficar obsoleta conforme alterações nas variáveis macroambientais, a saber: econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológica.

De outro modo, uma forma de alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional é propriamente a abordagem por competências. Para elucidar

a possibilidade, veja o elenco de atividades que podem servir para melhor acomodar as competências individuais às demandas estratégicas da organização: educação corporativa, identificação e alocação de talentos, orientação profissional, orientação de carreira, remuneração, benefícios e, por último, comunicação interna (CARBONE *et al.*, 2009).

No que diz respeito ao papel da gestão, nas palavras de Carbone *et al.* (2009, p. 77): “gerenciar competências significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

À medida que a equipe ganha sinergia no somatório de competências individuais e autonomia para implementar melhorias na cadeia de valor da inovação, há terreno propício para desenvolvimento da capacidade de autogerenciamento. Essa configuração de equipes é essencial para empresas que buscam escalabilidade, seja em produtos, serviços, processos, práticas ou projetos.

Seja o líder ou a líder que fará diferença no contexto organizacional. Há espaço para todos os bons profissionais que buscam elencar soluções assertivas na resolução dos problemas de negócio. Para isso, pratique a postura crítica e autônoma e nunca deixe de atualizar os seus conhecimentos. Essa deve ser uma atividade constante.

## Sem medo de errar

Você se lembra da gestora Camila e a sua saga por fomentar a inovação? A etapa de geração de ideias é operante na estrutura organizacional em que ela atua, no entanto, a sua gestão depara-se com falta de autonomia e, ainda, desafios em relação à realidade socioeconômica do setor.

Frente a perda de *marketshare* dos *players* do setor, Camila começou a promover sessões de debates dedicadas a novas ideias afim de promover a inovação e continuar com a sua fatia de clientes. No entanto, no lugar de diminuir a insatisfação em relação às ideias não selecionadas, ampliou o sentimento de frustração dos colaboradores, pois eles começaram a aplicar ainda mais esforços em ideias que não poderiam sequer chegar na etapa de conversão.

Então, o primeiro erro identificado é em relação ao gargalo (conversão *versus* promoção da etapa já operante) da cadeia de valor da inovação. Ou seja, em vez de identificar a etapa de conversão como gargalo e trabalhar para melhorar o seu desempenho, Camila fomentou a etapa da geração de ideias, já operante.

Por fim, vale sugerir a Camila que ela volte os olhos para o seu time e desenvolva a etapa de seleção de ideias por parte de pessoas que detêm

essa competência analítica e o conhecimento do mapa estratégico e dos objetivos organizacionais da empresa. Dessa forma, ela diminui a frustração com a aplicação de parâmetros claros dentro de um programa de inovação preestabelecido.

Uma possível abordagem para apresentar os itens acima a Camila é elaborar um projeto de inovação tecnológica baseado na cadeia de valor da inovação e de mapas contextuais estratégicos que possam sustentar a argumentação anterior.

É possível replicar a aplicação da proposta de Hansen e Birkinshaw (2007) noutros contextos. Faça o teste e divirta-se aprendendo!

## **Faça valer a pena**

**1.** “O conceito da cadeia de valor da inovação sugerido por Hansen & Birkinshaw (2007) propõe uma visão ampla e integrada do processo de inovação na empresa, não restrito ao processo de desenvolvimento de produto, considerando a inovação dentro de uma lógica não linear e sistêmica de “cadeia” envolvendo três distintos e interligados elos [...]” (DEMONEL; MARX, 2015, p. 990).

Para identificar as debilidades da cadeia de valor da inovação, Hansen e Birkinshaw (2007) propuseram a avaliação de três etapas, a saber:

- a. Concepção, conversão e difusão.
- b. Geração, convergência e difusão.
- c. Geração, conversão e compartilhamento.
- d. Geração, conversão e difusão.
- e. Desenvolvimento, convergência e pulverização.

**2.** Jéssica possui uma equipe com bastante diversidade, seja em ao perfil individual ou às funções que gerencia. Atualmente, tem enfrentado a seguinte situação: pessoas com muito tempo de casa, cansadas de executar as mesmas tarefas,

Qual é a melhor abordagem de gestão de pessoas caso Jéssica queira ganhar sinergia e restaurar a motivação do time?

- a. Gestão de pessoas.
- b. Gestão por competências.

- c. Gestão por conhecimento.
- d. Gestão por tecnologias.
- e. Gestão da cadeia de conhecimento.

**3.** A proposta de Hansen e Birkinshaw (2007) busca analisar a inovação como um processo integrado desde a geração do conceito até a difusão da inovação entre as outras áreas da organização. Para isso, os autores dividem a cadeia de inovação em três elos principais (geração, conversão e difusão de ideias) e seis tarefas conectivas (colaboração interna, externa e entre unidades, seleção e desenvolvimento e difusão de ideias selecionadas). Esses três elos devem ser gerenciados com foco nos elos mais fracos, de forma a incrementar a gestão da cadeia de valor da inovação na empresa. (JUNIOR; SALERNO; MIGUEL, 2014, p. 3)

Complete as lacunas do trecho que segue:

O \_\_\_\_\_ pode ser incorporado na etapa de \_\_\_\_\_ dentro da cadeia de valor da inovação. Ou seja, por meio da \_\_\_\_\_ no mercado (produtos e serviços) ou na realidade da equipe (processos e práticas), é possível identificar quais ideias deverão seguir para implementação e quais deverão ser interrompidas.

Assinale a alternativa que completa adequadamente as lacunas acima:

- a. reconhecimento facial; conversão de ideias; aprovação de hipóteses.
- b. método *lean startup*; difusão de ideias; testagem de hipóteses.
- c. método *lean startup*; geração de ideias; aprovação de tecnologias.
- d. método inovador; geração de ideias; testagem de hipóteses.
- e. método *lean startup*; conversão de ideias; testagem de hipóteses.

# Ecosistema de inovação

## Diálogo aberto

Você já notou o quão rica é a cultura de cada lugar? Já reparou que alguns costumes, por mais cotidianos e comuns que possam parecer, são capazes de sustentar diversos negócios? É o caso do consumo de arroz e feijão nas refeições de todo brasileiro. Ou, ainda, como a utilização de repelentes locais pode combater com maior eficácia os insetos daquele determinado local.

Aspectos como os supracitados são importantes na hora de formatar um modelo de negócio. E, para todas as hipóteses, há testes de viabilidade que precisam ser executados, bem como conhecimentos e dados primários que precisam ser coletados para garantir o sucesso do empreendimento. Para pensar sobre o assunto, apresentamos-lhe a Cirila.

Cirila acaba de começar uma confecção própria, dedicada à cultura local de seu povo. A intenção da empreendedora é divulgar o artesanato da população local a partir da venda online de camisetas com signos que representam a cultura propriamente dita. Ela mora na região centro-oeste do Brasil e quer reafirmar o orgulho das pessoas da região. Para isso, pensou em capitalizar aspectos culturais locais para, então, formar uma rede de negócios sustentável.

Você, como mentor da aceleradora de *startups* regional, foi selecionado para ajudar Cirila em seu projeto. Aqui, vale destacar que é necessário levantar pontos como:

1. Existência de apoiadores ou potenciais apoiadores.
2. Identificar quais os canais de comunicação e distribuição Cirila tem pensado em utilizar.
3. Entender a percepção da população local com relação ao projeto.

Após levantadas todas as informações iniciais, é hora de propor uma estratégia para acelerar o negócio de Cirila. A leitura a seguir o ajudará nesta tarefa, agregando conhecimentos sobre economia criativa, padrão de especialização, acordos comerciais e fluxo internacional de bens e serviços.

Busque compreender a profundidade do trabalho criativo local no cenário global. Para tanto, reflita sobre a visibilidade de cada país e nos benefícios de trazer fluxos turísticos para o mesmo.



## Não pode faltar

Você se lembra dos desafios enfrentados pelos empreendimentos em fase seminal, ou seja, no começo do ciclo de vida do negócio? Além da rede de apoio que já estudou, há outra forma de ajudar a alavancar toda a criatividade impressa nos negócios: a aceleradora.

A aceleradora nada mais faz do que tracionar o negócio a partir das técnicas anteriormente estudadas. Por exemplo, é possível alavancar a visibilidade de um produto digital através das plataformas existentes (redes sociais, blogues, etc.). Ou seja, a aceleradora ajuda a *startup* a atravessar pontos críticos da fase inicial do negócio com mentorias, *networking* e até mesmo aportes financeiros.

### Atenção

Você pode estar se perguntando se a aceleradora cumpre a mesma função que a incubadora, não é mesmo? Para entender a diferença entre aceleradora e incubadora, leia o artigo de Yuri Gitahy, no Portal Sebrae.

GITAHY, Yuri. **Incubadora e aceleradora:** qual a diferença entre elas?

Economia criativa, Sebrae, 2019.

Pensando em termos de tecnologia, no entanto, há alguns desafios extras. O primeiro deles é com relação à educação do cliente que, muitas vezes, não sabe para que a solução tecnológica serve.

Mas o maior desafio do empreendedor que atua no setor tecnológico é o *timing*. Não adianta ficar anos construindo uma solução que o mercado não valoriza no momento de seu lançamento. A título de ilustração, há indícios de que o Ipod havia sido criado há bastante tempo antes do seu lançamento justamente pelo *feeling* de Steve Jobs em entender o tempo certo de o lançar no mercado.

Outra história é a do software de Eric Ries, escritos do livro *A startup enxuta* (2012). O autor demorou anos para lançar uma solução no mercado e somente quando o fez descobriu que o segmento não via valor nela. As lições aprendidas na ocasião, no entanto, fizeram com que Eric concebesse a metodologia *lean startup* com intuito de afastar desperdício de recursos e identificar viabilidade mercadológica de hipóteses.

Esta, inclusive, é uma atitude que precisa ser incorporada enquanto nos construímos como empreendedores: encarar os fracassos como lições aprendidas e rumar sempre para novos desafios.

Ainda falando de oportunidades, na intersecção entre capital intelectual, cultural e criatividade encontra-se um potencial econômico identificado pelo conceito de “economia criativa”. No terreno da economia criativa, a tecnologia também aparece como uma das mais promissoras, responsável por empregar 37,1% dos profissionais do segmento criativo brasileiro (FIRJAN, 2019). Aliar criatividade com soluções tecnológicas, portanto, também diz respeito à economia criativa.

Em termos práticos, a economia criativa surgiu na Austrália na tentativa de gerar novas fontes de receita para o país. O empreendimento do governo australiano deu tão certo que acabou ganhando o apoio da ONU e chamando a atenção dos países ao redor do mundo (AMADO, 2019). A ideia de economia criativa foi cunhada pelo autor inglês John Howkins ao publicar o livro *The Creative Economy: how people make money from ideas*, em 2001. Para o autor, o conceito paira nas atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são a base para a concepção, produção e distribuição de produtos e serviços (AMADO, 2019).

De outro modo, a economia criativa pode ser entendida como um setor da economia que prima pela indústria sustentável através de caminhos não-convencionais. Não há, no entanto, um consenso acerca das atividades englobadas na economia criativa.

Diferindo de país para país, considerando os interesses e potencial econômico, os nichos criativos podem ser: artes cênicas, música, artes visuais, literatura e mercado editorial, audiovisual, animação, *games*, *softwares* aplicados à economia criativa, publicidade, rádio, TV, moda, arquitetura, *design*, gastronomia, cultura popular, artesanato, entretenimento, eventos e turismo cultural (AMADO, 2019).

## **Assimile**

Segundo pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, se a economia criativa fosse um país teria o quarto maior PIB do mundo, com 4,3 bilhões de dólares, e somaria 144 milhões de trabalhadores.

## Reflita

Para trazer um contraponto: você acredita que a criatividade é um aspecto exclusivo de um determinado segmento econômico? Os autores Justin O'Connor e Gaëtan Tremblay criticam a perspectiva da economia criatividade justamente por isso, pois acreditam que a criatividade perpassa todos os segmentos e não apenas aqueles ligados aos aspectos culturais de um país.

Especificamente no Brasil, os segmentos criativos envolvidos no conceito acima são divididos em quatro grandes grupos, a saber: consumo (*design*, arquitetura, moda e publicidade), mídias (editorial e audiovisual), cultura (patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais) e tecnologia (P&D, biotecnologia e TIC) (SEBRAE, [s.d.]).

O Sebrae mesmo busca fomentar a economia criativa em diversas vertentes, incluindo a criação de novos modelos de negócios, exportação de produtos culturais e fortalecimento de redes de empreendedores que atuam nos segmentos criativos supracitados (SEBRAE, [s.d.]).

Além do Sebrae, há outras instituições internacionais que apoiam iniciativas voltadas para a economia criativa propriamente dita. Veja na sequência a lista de organizações que empreendem ações de fomento dedicadas aos segmentos criativos, seja por reconhecerem o âmbito de direitos autorais, patrimoniais e o potencial econômico dos setores criativos:

- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).
- Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD).
- Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).
- Departamento de Cultura, Meios e Esportes do Reino Unido (DCMS).
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL).

Da perspectiva nacional, há um interesse do governo em desenvolver a indústria criativa. Primeiro porque há ganhos em relação ao turismo ao divulgar produtos culturais nacionais, além de conseguir popularidade nacional no cenário global ao indicar o fomento interno dos aspectos culturais.

## Dica

Para ficar por dentro das ações de incentivo à economia criativa por parte do governo federal, acesse o site do respectivo ministério e conheça as instituições envolvidas e atividades em curso em todo o território nacional: <http://www.cultura.gov.br/>.

Em se tratando de intercâmbios internacionais de bens e serviços, existe a possibilidade de acordos bilaterais (entre dois países) e multilaterais (entre três ou mais países) capazes de promover o comércio, imigração e segurança entre países, bem como o compartilhamento de tecnologia. O Mercosul e BRICS são exemplos de acordos multilaterais nos quais o Brasil faz parte juntamente com outros países.

No geral, os acordos internacionais buscam redução nos impostos de importação, bem como o fomento da indústria local com vistas à exportação aos países membros do acordo. Neste sentido, cada país apresenta um potencial diferente do outro e, ao diagnosticar déficits em diferentes países, uma possível parceria na qual ambos os lados ganham pode ser desenvolvida. Tais acordos são cruciais para a sobrevivência econômica dos países no cenário internacional. A inovação e a tecnologia são fontes de vantagem competitiva basilares no contexto global. É importante que as fontes locais de tecnologia sejam desenvolvidas e fomentadas pelo governo e comunidade empresarial local.

Para elucidar a relação entre tecnologia e inovação, podemos pensar que a tecnologia é uma das principais fontes de inovação, produtividade e, conseqüentemente, escalabilidade para empresas em todo o mundo. A inovação, por sua vez, pode ser identificada como: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (OECD, 2005).

Neste sentido, o Manual de Oslo é a principal referência quando falamos de inovação. Nele, há definições, métodos de análise de desempenho, classificações e outros procedimentos dedicados às atividades de inovação que garantem o padrão de especialização necessário para fins de comparação em diferentes cenários.

Desse modo, para negócios que pretendem performar no cenário internacional, o primeiro passo é dominar o Manual de Oslo. As definições e metodologias dedicadas à inovação tecnológica colocarão a empresa no nível internacional de competição. Como o próprio manual, em sua versão traduzida, diz: “Este Manual oferece diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável” (OECD, 2005, p. 12).

Não obstante, em se tratando de cadeias globais de valor (CGV), é possível notar que um produto, desde sua concepção até a distribuição, pode passar por diversos países. Ou seja, cada etapa produtiva pode ser realizada em um

país diferente em função dos custos de produção e da capacidade tecnológica de cada país (HERMIDA, 2017). Neste sentido, a China, por exemplo, se beneficiou do comércio internacional no que diz respeito ao CGV e a sua especialização comercial frente aos demais países do mundo. O Brasil, bem como outros países subdesenvolvidos, tem no CGV uma oportunidade de melhorar o desempenho econômico e exportador no cenário global (HERMIDA, 2017).

O conhecimento neste cenário é fundamental para elevar o país de patamar no que diz respeito ao padrão de especialização no cenário internacional. Foi o que aconteceu nos países asiáticos, como comentado acima: houve um movimento de aprendizagem tecnológica, com transferência de conhecimento e absorção de novas tecnologias, que permitiu a essas nações avançarem a posição no CGV (HERMIDA, 2017).

### Exemplificando

Parques tecnológicos são estratégicos na hora de compartilhar conhecimentos técnicos e fomentar a inovação. São espaços geográficos que agrupam desde empresas, incubadoras e universidades, até laboratórios e centros de pesquisa. A Universidade de São Paulo, por exemplo, sedia dois diferentes parques tecnológicos, o Parque de Inovação e Tecnologia de Ribeirão Preto (Supera Parque) e o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec). Ambos os empreendimentos visam promover novas tecnologias, o processo de inovação em si e novos negócios associados a projetos da universidade propriamente dita.

Explicando de outra maneira, a depender da posição do país na cadeia global de valor, os ganhos são maiores. As etapas, portanto, não apresentam potencial econômico semelhante quando o processo de produção é fragmentado em várias partes. Para elucidar a questão do valor, nas etapas nas quais o valor agregado é maior, há mais ganhos para a nação, independentemente de a matéria-prima ter sido extraída ou o produto final ter sido comercializado em outro país (HERMIDA, 2017).

A título de exemplo, fases de montagem de peças não possuem tanto valor agregado na CGV quanto ativos de conhecimento gerados no setor de pesquisa e desenvolvimento ou, ainda, no trabalho de *branding* (gestão de marca) da matriz, situada muitas vezes em outro país (HERMIDA, 2017) – geralmente nos países desenvolvidos. Sob um panorama geral, os países desenvolvidos acabam acumulando etapas com maior valor agregado (tecnologia e conhecimento), enquanto os países em desenvolvimento atuam em etapas voltadas para extração de matéria-prima e, também, com mão-de-obra não especializada (HERMIDA, 2017).

O desenvolvimento econômico de um país pode, no entanto, beneficiar-se da CGV, independentemente da posição que ocupa na cadeia produtiva internacional (HERMIDA, 2017). Vale dizer que o desenvolvimento econômico leva em consideração aspectos quantitativos (renda per capita, por exemplo) como também qualitativos (qualidade de vida da população) do país.

Nas palavras de Luiz Carlos Bresser-Pereira (2008, p. 1):

[...] desenvolvimento econômico é o processo de sistemática acumulação de capital e de incorporação do progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante e, em consequência, dos salários e dos padrões de bem-estar de uma determinada sociedade.

Fazendo um paralelo com a discussão acima, portanto, a depender das etapas que o país integra na cadeia global de valor maior a riqueza gerada e, conseqüentemente, maior a qualidade de vida da população em questão. Vale destacar que quanto maior e melhor for o ecossistema de inovação, maiores as chances de galgar posições, inclusive, na cadeia global de valor.

Para compor o ecossistema, não somente empresas, institutos e universidades precisam trabalhar em prol da inovação com constante atualização do arcabouço de técnicas e conhecimentos, mas também precisamos especializar e formar nossa população de maneira geral.

Há um encadeamento de fatores que influenciam desde a composição tecnológica do país até chegar na casa dos habitantes que nele firmaram residência. Seja em oportunidades, seja no apoio com relação ao ecossistema de inovação, o governo possui uma parcela de responsabilidade quando falamos de desenvolvimento econômico e social.

Por outro lado, note que o processo de inovação está diretamente relacionado à capacidade empreendedora de uma população, influenciando os resultados de um país inteiro quando colocado na perspectiva global. Por isso, conforme o tempo passa, é importante que você incorpore novos conhecimentos em seu repertório, pois somente dessa forma poderá entender a profundidade que o empreendedorismo e a inovação podem alcançar.

Como você escolhe entregar valor no ecossistema de inovação do seu país? Pense sobre isso.

## Sem medo de errar

Lembra-se de Cirila? Você tem ajudado a empreendedora a galgar etapas com maior rapidez através da aceleradora da qual faz parte. No primeiro momento, levantou as seguintes informações:

1. Existência de apoiadores ou potenciais apoiadores.
2. Identificar quais os canais de comunicação e distribuição Cirila tem pensado em utilizar.
3. Entender a percepção da população local com relação ao projeto.

Vamos começar pelo item 1. Caso Cirila tenha apoiadores, a primeira missão é articular melhores ganhos de tração para o negócio. Por exemplo, caso haja alguma fábrica de tecidos neste rol, vale pleitear preços mais baixos para a confecção. Do mesmo modo, se Cirila conta com o apoio de algum político, deve solicitar compartilhamento de informações do projeto na rede para angariar visibilidade. Há, ainda, a possibilidade de pleitear subsídios da prefeitura para confluir interesses comerciais aos de turismo da cidade e região. Ambos os lados só têm a ganhar.

Com relação ao segundo item, é preciso criar estratégias de comunicação e distribuição que sejam coerentes com os objetivos do negócio. Além disso, Cirila precisa desenvolver autoridade em alguma rede específica, multiplicando a taxa de visualização de conteúdos para, daí então, apresentar os produtos do local.

Por fim, é muito importante que a própria população local seja o motor propulsor de visibilidade e apoio, criando condições para que o negócio alavanque a partir da lógica exponencial de compartilhamento na rede e, também, na própria comunidade.

A título de exemplo da estratégia supracitada, pessoas que trabalharam no artesanato podem pulverizar a distribuição em lojas locais. Do contrário, comerciantes locais podem buscar disponibilizar tais produtos em suas lojas apenas sabendo do propósito do projeto.

Agora, proponho que você busque negócios criativos em sua cidade e aplique a resolução, adaptando-a para a realidade local. Você está pronto ou pronta para atuar como empreendedor criativo ou mesmo mentor de outros empreendedores. Faça a diferença!

## Faça valer a pena

**1.** Ajudam *startups* nas fases iniciais do ciclo de vida a tracionar os negócios através de mentoria, *networking* e aporte financeiro.

Estamos falando:

- a. Do ecossistema de inovação.
- b. Das aceleradoras.
- c. Das incubadoras.
- d. Do padrão de especialização.
- e. Da economia criativa.

**2.** Sheila atua com produção de filmes de curta-metragem sobre a cultura local. Recentemente recebeu uma proposta da prefeitura para firmar uma parceria dedicada ao turismo da região a partir da visibilidade dos seus vídeos na internet.

O caso supracitado é típico:

- a. Da economia criativa.
- b. Do padrão de especialização dos países.
- c. Do desenvolvimento econômico.
- d. Do setor de negócios domésticos.
- e. Da mídia local.

**3.** Os Estados Unidos detêm a matriz da empresa Apple. Independentemente da montagem das peças do iPhone, por exemplo, ser na China e em outros países do hemisfério sul, o maior valor agregado é representado através do montante de impostos recolhidos nos EUA em detrimento dos outros países.

O cenário descrito acima ilustra um conceito de economia estudado na presente leitura. De qual conceito estamos falando? Assinale a alternativa correta:

- a. Economia criativa.
- b. Cadeia global de celulares (CGC).
- c. Nicho criativo.
- d. Cadeia global de valor (CGV).
- e. Padrão de especialização regional.



# Aspectos legais, fiscais e tributários de incentivo à inovação

## Diálogo aberto

Você já aprendeu que há uma rede de apoio ao empreendedorismo, certo? Além disso, soube que há interesse de diferentes agentes (governo, consumidores e empresas) sobre o emprego da tecnologia nos processos, nos projetos, nas atividades e nos produtos/serviços.

Agora, chegou a hora de entender um pouco melhor as possibilidades de financiamento voltadas para a inovação tecnológica. Você descobrirá, por exemplo, como são formatados e incorporados os programas de incentivo à inovação dentro das organizações; também, como programas externos e outros incentivos são interessantes na hora de construir uma estratégia voltada para a cultura de inovação tecnológica.

No exercício profissional, seja de qual setor for, há algumas perguntas interessantes de serem feitas acerca do contexto tecnológico da empresa em que atua:

1. Há recursos oriundos de financiamentos subsidiados (reembolsável) que possam ser adotados em diferentes projetos no setor em que atuo?
2. Existem incentivos fiscais à inovação tecnológica que possam beneficiar a empresa em que trabalho?
3. Existem programas com recursos a fundo perdido (não reembolsável) para que o meu empreendimento possa se beneficiar?

A título de exemplo, com uma nova lei que afeta diretamente a sua atividade na empresa, Mauro quer propor um novo produto que poderá agregar na receita do setor em que atua. Para isso, tem buscado responder às perguntas listadas anteriormente, mas tem encontrado muita dificuldade e não sabe por onde começar.

Após a leitura, você será capaz de assessorar Mauro na sua busca. Saberá como e onde encontrar as informações necessárias para ajudá-lo, além de ser capaz de destrinchar estratégias de abordagem, para que Mauro obtenha êxito ao apresentar a sua nova hipótese de negócio.

Bons estudos e não perca de vista a postura autônoma e crítica que deve ter ao buscar informações!

## **Não pode faltar**

Nesta leitura, falaremos de diferentes caminhos que as organizações podem percorrer para fomentar a cultura de inovação tecnológica, inclusive, se beneficiando com incentivos diversos, subsidiados pelo governo.

Veremos, também, diferentes possibilidades de financiar empreendimentos voltados à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação e como o governo pode interferir positivamente também nesta equação, ampliando a cultura de inovação nos negócios atinentes à economia brasileira.

A título de explicação prévia, tenha em mente que diferentes agentes se beneficiam da inovação tecnológica – consumidores, empresas e governos – e, por isso, há uma série de aspectos legais, fiscais e tributários de incentivo à inovação. Tais aspectos podem compor programas de inovação dentro das organizações e, quando mesclados com estratégias que podem ser pensadas e incorporadas nas próprias empresas, suportam atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento, além de afastar riscos e incertezas do negócio em face da inovação.

Tais programas têm o potencial de encorajar atitudes dos próprios colaboradores em atuar com inovação em seus processos e projetos. Como vimos na leitura anterior, há uma infinidade de combinações que fomentam a atividade de inovação nas organizações, tanto interna quanto externamente, com parceiros, universidades ou mesmo público em geral.

O grupo Cogna, por exemplo, além de financiar um andar inteiro de *edtechs* em um dos maiores *hubs* de inovação do mundo e o maior da América Latina, o Cubo, ainda conta com um comitê de *venture capital* para incentivar a inovação tecnológica. Outro exemplo é a Samsung, com a aceleradora de *startups* chamada Samsung Creative Startups. A iniciativa conta com o apoio da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e do Centro Coreano de Economia Criativa e Inovação (CCEI). O programa visa encontrar soluções para as áreas de interesse da empresa. Outras informações podem ser extraídas no próprio site de notícias da organização (SAMSUNG NEWSROOM BRASIL, 2019).

### **Exemplificando**

Um dos métodos mais adotados para ranquear as empresas com relação à inovação tecnológica é o montante investido em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A Samsung, por exemplo, investiu 13,44 bilhões de euros (ou 57,4 bilhões de reais) em P&D no ano de 2018, garantindo o primeiro lugar no ranking EU R&D Scorecard. Esse relatório considera

2,5 mil empresas em 46 países diferentes. O critério é propriamente o dinheiro investido em P&D (HERNÁNDEZ *et al.*, 2018).

Esses exemplos mostram como diferentes iniciativas podem acelerar a inovação tecnológica nas organizações. Mas, além das iniciativas internas e dos programas próprios de inovação, há vários incentivos subsidiados pelo governo que ajudam empresas de pequeno, médio e grande portes a incorporar e acelerarem o processo de pesquisa e desenvolvimento, com vistas à criação de novas tecnologias. É o caso das iniciativas e políticas públicas destrinchadas nos próximos parágrafos.

Em primeiro lugar, é importante citar a relação do financiamento com os projetos em inovação tecnológica, que está atrelada à fase em que o projeto se encontra. Em outras palavras, quanto mais voltado para a pesquisa (fase inicial, focada no acúmulo de conhecimento científico), mais a fundo perdido está o financiamento. Agora, quanto mais próximo da fase de comercialização da solução tecnológica (fase mais avançada do empreendimento), mais a juros subsidiados comporá a configuração do financiamento (PEZZONI, 2013). Essa informação é primordial para iniciar os estudos a seguir. Com essa primeira distinção em mãos, é possível guiar os próximos passos da captura de recursos no mercado, em especial, com subsídio do governo para inovação e tecnologia.

Retomando, essa relação entre financiamento e etapa do empreendimento acontece porque quanto maior o risco, menor a probabilidade do retorno sobre o dinheiro investido. Por outro lado, quanto mais próximo da fase de comercialização – o que sugere já ter validado hipóteses de negócio –, maior a probabilidade de consumir a ideia, ou seja, de dar certo e, por isso, são cobrados juros sobre o montante investido.

### **Assimile**

Tomar empréstimo, seja ele em prol de um financiamento ou mesmo com a utilização do cheque especial, incorre juros. Esses juros possuem diferentes preços no mercado. No cheque especial, por exemplo, há cobranças exorbitantes, que podem colocar o indivíduo em situação de dificuldade financeira, caso não consiga controlar a variável tempo e recebimentos.

Perceba que, independentemente da atuação do governo, você toma o dinheiro de um agente e depois de um certo tempo deve pagá-lo com incidência de juros. Isso é verdadeiro para todas as opções de financiamento, com exceção do financiamento a fundo perdido, o qual veremos a seguir.

Financiamento a fundo perdido é uma estratégia de financiamento utilizada pelo governo federal para promover a inovação tecnológica no país. Também chamada de subvenção, o fundo perdido, como o próprio nome sugere, não precisa ser devolvido, mas há a obrigação de investir o montante no desenvolvimento de novas tecnologias.

### **Dica**

Mediante a necessidade de aporte em pesquisa, desenvolvimento e inovação no país, por meio da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, o governo começou a fomentar incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, ambas voltadas para o ambiente produtivo. Nele, constam providências sobre o recurso de subvenção. Veja o que fala o art. 1º:

Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País. (BRASIL, 2004, [s.p.])

Veja, a intenção deste material é guiá-lo, neste primeiro momento, a aprender como pesquisar e atualizar o próprio repertório de informações. Mas, é extremamente importante que sempre recorra à atualização de informações para tomada de decisão assertiva.

Não obstante, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações publicou o Guia Prático da Lei do Bem (Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005). Na mesma esteira das iniciativas até então citadas, tal lei busca incentivar as empresas a inovarem tecnologicamente. Enquanto subsídio fiscal de incentivo, permite que as empresas abatam parte dos investimentos feitos em P&D no imposto de renda (BRASIL, 2019, [s.p.]).

### **Assimile**

De acordo com o Guia Prático da Lei do Bem (2019), inovação tecnológica é

a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que

implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. (BRASIL, 2019, p. 11)

Além do imposto de renda, há redução de até 50% no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) ao comprar máquinas e equipamentos destinados à P&D. E, ainda, a lei prevê outras deduções relacionadas a outros gastos com pesquisa tecnológica e desenvolvimento de novas tecnologias, além de também contribuir com depreciação de maquinário e amortização acelerada em ocasiões de compra dele (BRASIL, 2019).

Não obstante, vale citar o marco legal de ciência, tecnologia e inovação, que consta na Lei nº 13.243, de 11 janeiro de 2016. O intuito dela é criar um ambiente cada vez mais propício à inovação, por meio de pesquisa e desenvolvimento, tanto em universidades como em institutos públicos e empresas.

Há alguns princípios promovidos no marco legal supracitado que alteram a dinâmica de inovação, pesquisa e desenvolvimento no país, a saber: promoção de atividades científicas como provedoras de tecnologia e consequente desenvolvimento econômico e social; fomento de parcerias entre instituições públicas e privadas e as empresas; estímulo da inovação de maneira geral; simplificação dos procedimentos ligados à gestão de projetos em ciência, tecnologia e inovação; por fim, adoção de administração por resultados.

O marco legal da inovação também criou uma nova figura para o ecossistema de inovação nacional: a Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) privada. Até então, o governo reconhecia apenas as instituições públicas com mesmo caráter voltado à pesquisa dedicada à criação de novas tecnologias. Hoje, é possível que empresas encomendem pesquisas das ICTs e usem o valor investido como benefícios fiscais.

A esta altura, vale citar outras fontes de incentivo à inovação tecnológica, que incluem opções de financiamento com juros subsidiados. Os financiamentos a juros subsidiados, por sua vez, são opções que, ao contrário da subvenção e independentemente de o empreendimento ter obtido sucesso ou não, devem pagar o montante tomado do financiador mais o valor dos juros, e estes, no entanto, com subsídio.

Para ficar mais claro, veja o exemplo a seguir. Imagine que a *startup* Inova+ possui três linhas de financiamento ao seu dispor. O banco A ofereceu o montante de 100 mil com juros de 10% a.a., enquanto que o banco B ofereceu o mesmo montante com juros de 6,5% a.a. e, por sua vez, a agência financiadora, na opção de juros subsidiados, ofereceu uma opção de 7,25%

a.a., mas com subsídio de 2% a.a. Apenas a terceira alternativa trata-se de uma opção com juros subsidiados. Acompanhe, na tabela, o montante a ser devolvido no final de cinco anos:

Tabela 4.1 | Opções de financiamento da Inova+

Financiador	Montante	Juros	Juros Subsidiados	Montante a ser devolvido
Banco A	100 mil	10% a.a.	Não se aplica	R\$ 161,051
Banco B	100 mil	6,5% a.a.	Não se aplica	R\$ 137,008
Banco C	100 mil	7,25% a.a.	2% a.a.	R\$ 129,154

Fonte: elaborada pela autora.

Perceba o quão importante é saber fazer os cálculos apresentados na tabela. Decisões equivocadas acerca de investimentos e financiamentos podem levar o negócio à falência, independentemente do tamanho da organização.

Ainda sobre o exemplo acima, a melhor opção é a terceira: financiamento a juros subsidiados, porque parte dos juros é coberta pelo governo. Vale dizer que o montante final considera os juros compostos (juros sobre juros), bem como a ausência ou existência dos juros subsidiados.

No Brasil, em termos de volume, o crédito subsidiado é o segundo maior instrumento de fomento à inovação. O primeiro instrumento mais utilizado é a isenção fiscal (DE NEGRI; RAUEN; SQUEFF, 2018).

Reflita

Apesar de diminuir o montante a ser devolvido, há contrapontos com relação à interferência do governo na dinâmica de financiamento e crédito voltado às empresas. A leitura do artigo *Impacto dos créditos subsidiados sobre o investimento ótimo das firmas brasileiras no período pós-crise econômica* (2018) pode esclarecer essa questão e ajudar você a raciocinar sobre o aporte de recursos em P&D por parte das empresas brasileiras. Em outras palavras, reflita: será que os programas de incentivo apenas substituem o recurso utilizado por opção mais barata ou aumentam, de fato, os aportes em P&D?

Referência completa:

ALVES, Patrick Franco; SILVA, Ludmilla Mattos; MORAIS, Rafael Lima de. Impacto dos créditos subsidiados sobre o investimento ótimo das firmas

brasileiras no período pós-crise econômica. In: NEGRI, João Alberto de; ARAÚJO, Bruno César; BACELETTE, Ricardo (orgs.). **Financiamento do desenvolvimento no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2018.

O CNPq, FINEP, BNDS e Fapesp são as quatro grandes entidades financiadoras de projetos em inovação tecnológica no Brasil, com diferentes programas de financiamento para tal propósito. Cada setor da economia possui uma especificidade com relação à inovação tecnológica. Exatamente por isso os esforços em pesquisa e desenvolvimento estão cada vez mais baseados nas necessidades específicas e vale estudar cada linha de crédito disponível no mercado, considerando a necessidade específica do projeto, e escolher a melhor e mais adequada para a realidade em que atua.

Lembre-se: a inovação é a força motriz da sociedade capitalista. Assim como no início no século XX, o século XXI ainda reconhece a inovação como principal fonte de qualidade de vida para a população residente em economias capitalistas (SCHUMPETER, 1982). Por isso, profissionais que conseguem capitalizar empreendimentos a menores custos possuem maior valor/chance no mercado.

Neste sentido, como o processo de inovação tecnológica carrega a faceta da incerteza – além de ser caro, o governo precisa diluir tanto o custo quanto a incerteza dos empresários e empreendedores com relação à importância desse processo, estimulando-o. Nas palavras dos autores Rauen, Saavedra e Hamatsu (2018, p. 260), “na medida em que existe uma falha de mercado associada ao investimento privado em P&D, é necessário algum nível de estímulo governamental”.

Para se ter uma ideia do montante investido a favor de vários setores econômicos, ao longo dos anos compreendidos entre 2005 e 2014, por meio do Programa Inova Empresa, fruto da parceria entre BNDES e Finep para concessão de crédito, o governo disponibilizou 32,9 bilhões de reais para inovação (RAUEN; SAAVEDRA; HAMATSU, 2018).

O crédito do Finep pode ser repassado para empresas de duas formas: direta ou indiretamente. De forma direta, trata-se da modalidade em que a seleção, o desembolso e o acompanhamento são feitos pela própria instituição, ao passo que o crédito indireto perpassa por agentes regionais de fomento à inovação (no caso do Finep, via programa Inovacred). De maneira geral, as empresas de médio e grande portes costumam tomar crédito de forma direta, enquanto as pequenas empresas, de base tecnológica (RAUEN; SAAVEDRA; HAMATSU, 2018).

Em cada modalidade de financiamento, há etapas que precisam ser assistidas pelas empresas. Para maiores informações sobre o processo de seleção dos projetos, acesse a respectiva página da agência financiadora para entender qual é a melhor solução financeira para o seu caso.

Por fim, há dois pontos que precisamos refletir. Primeiro, há a necessidade de destacar a volatilidade da tecnologia. Houve um aumento no ritmo de obsolescência das inovações tecnológicas, o que quer dizer que a variável tempo é ainda mais crítica quando falamos de financiamento e desenvolvimento de projetos. Inúmeras tecnologias que compunham a nossa rotina há pouco tempo atrás já não mais existem, ao passo que algumas tecnologias que utilizamos hoje podem ser extintas amanhã. A título de exemplo, já se fala em desaparecimento do *smartphone*, assim como aconteceu com o *discman*.

Segundo ponto: aliados ao bem-estar das pessoas e ao interesse lucrativo das empresas, os programas de inovação precisam promover o caráter sustentável de seus empreendimentos. Há uma página da Federação da Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) que demonstra exemplos de iniciativas sustentáveis por parte das organizações.

Outro exemplo que engloba tanto empresas quanto instituições e órgãos públicos são os projetos das *smart cities*. As discussões sobre cidades inteligentes apresentam o esforço de conectar tecnologia, sustentabilidade e bem-estar das pessoas. Por isso, há inúmeras iniciativas também realizadas por parte das prefeituras que devem ser estudadas e replicadas para toda a extensão territorial nacional, além de servir como inspiração para projetos noutros setores. Acompanhe as inovações e mantenha-se atualizado!

Já caminhando para o final, perceba que a corrida pela inovação tecnológica, além de acelerada, é extremamente incerta e requer resiliência dos colaboradores que encontra no caminho. Não se frustre com projetos interrompidos ou negados. Tome-os como lições aprendidas e refine o seu faro para reconhecer oportunidades de negócio.

A presente leitura não tem a mínima intenção de esgotar o assunto. Reforçamos a importância de ser autônomo e crítico nas pesquisas e na aplicação do conhecimento na prática profissional. Cada um é responsável por construir e atualizar o próprio repertório de conhecimento e práticas. Tenha muito sucesso em sua jornada profissional!

## **Sem medo de errar**

Você se lembra do Mauro, seu empreendimento e o seu importante papel em assessorá-lo? Após ter estudado diferentes fontes de financiamento e



modalidades adequadas para cada caso, monte uma estratégia de busca de informações, na qual Mauro possa se guiar e, então, construir a sua apresentação para gestores da empresa.

A título de recordação, as perguntas que buscamos responder são:

1. Há recursos oriundos de financiamentos subsidiados (reembolsáveis) que possam ser adotados em diferentes projetos no setor em que atuo?
2. Existem incentivos fiscais à inovação tecnológica que possam beneficiar a empresa em que trabalho?
3. Existem programas com recursos a fundo perdido (não reembolsáveis) para que o meu empreendimento possa se beneficiar?

O primeiro ponto depende do tamanho da organização. Caso seja uma pequena empresa, vale a pena buscar um programa de incentivo à inovação local para entender as etapas do processo de seleção. Por outro lado, caso a empresa seja de médio ou grande porte, compensa, primeiro, recorrer à área interna responsável pela inovação. Caso não haja, converse com gestores, a fim de entender as possibilidades da captação de recurso e o interesse da própria organização, com vistas ao mapa estratégico atual e os objetivos organizacionais de longo prazo.

Ainda com relação ao primeiro ponto, como se trata de uma ideia inicial, ou seja, uma hipótese a ser testada, Mauro deve recorrer a financiamentos a fundo perdido. Recorde que, quanto mais próximo da fase seminal, maior a relação com tal modalidade de financiamento.

Com relação ao segundo ponto, há uma infinidade de conteúdo disponível na internet, inclusive, de grandes consultorias, como PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernest&Young, entre outras, ou mesmo do governo (como o Guia Prático da Lei do Bem), que disponibiliza dicas e guias práticos de como achar a melhor estratégia para cada empreendimento.

Caso a empresa esteja, por exemplo, adquirindo maquinário para expansão das atividades em P&D, é importante observar as possibilidades existentes em dedução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Há, ainda, outras formas de obter redução no pagamento de impostos, bem como captação de recursos no mercado. Sugira, aqui, o Guia Prático da Lei do Bem, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.

Por fim, ainda sobre captação de recursos para financiamento de projetos de inovação tecnológica, aconselhe a busca de alternativas de financiamentos a fundo perdido. Explique que nesta modalidade não há a necessidade de a empresa devolver o valor emprestado, e sim, a obrigação de investi-lo em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Aproveite para citar a possibilidade de testar a hipótese de negócio por meio de uma parceria com alguma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) privada. Não deixe de alertar Mauro sobre a importância de validar a hipótese antes de seguir para a captura de recursos. Além disso, diga a ele que o maior argumento para parceria com a ICT é o de usar o valor transferido para tal finalidade para benefícios fiscais.

Ajudando-o a montar uma apresentação que demonstre a profundidade de Mauro acerca dos assuntos aqui discutidos, tenha certeza que a sua missão de assessorá-lo foi concluída com sucesso!

## **Faça valer a pena**

**1.** Do ponto de vista de financiamento, há diversos programas em níveis federal, estadual e municipal que beneficiam as MPMs, como o Cartão BNDES, que é uma linha de crédito, repassado por bancos comerciais, para compra de produtos e serviços. Outro exemplo é a Finep Inova Brasil, que é um programa de financiamento da Finep com encargos reduzidos para a realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas. (SARFATI, 2013, p. 33)

Complete as lacunas do trecho que segue:

A relação entre \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ do empreendimento acontece porque quanto \_\_\_\_\_ o risco, \_\_\_\_\_ a probabilidade de o retorno sobre o dinheiro investido ser recuperado.

Assinale a alternativa que completa adequadamente as lacunas:

- a. financiamento; etapa; maior; menor.
- b. financiamento; etapa; menor; menor.
- c. financiamento; etapa; maior; maior.
- d. crédito; hipótese; maior; menor.
- e. crédito; hipótese; menor; maior.

**2.** Amanda possui uma *startup* já madura e atuante no mercado, firmada como empresa de médio porte. Por sinal, seu negócio é líder do segmento e, agora, a empreendedora quer perpetuar seu método para outras unidades de negócio. Para isso, busca uma opção de financiamento com juros subsidiados.

Qual é o melhor caminho para Amanda obter um financiamento com juros subsidiados pelo governo?

- a. Junto a programas de inovação regional.
- b. Junto a programas de inovação da cidade.
- c. Junto ao governo.
- d. Junto à agência de fomento do estado.
- e. Junto ao Tesouro.

**3.** Por ser caro e altamente incerto, o processo de inovação acaba sendo negligenciado por grande parte das organizações no Brasil, em especial, as pequenas e médias. Por isso, o governo entra na equação, diluindo os custos da inovação tecnológica por meio de incentivos fiscais, tributários e legais.

No Brasil, em termos de volume, o crédito subsidiado é o segundo maior instrumento de fomento à inovação. O primeiro instrumento mais utilizado é:

- a. Isenção fiscal.
- b. Inércia trabalhista.
- c. Obsolescência programada.
- d. Financiamento a fundo perdido.
- e. Financiamento com juros subsidiados.

# Sistema de fomento ao empreendedorismo

## Diálogo aberto

Vamos propor agora um exercício de imaginação que envolve reflexão sobre o seu próprio propósito de vida. Imagine que um casal de tios muito ricos deixou uma herança que vai lhe render 100 mil reais ao mês. O dinheiro será transferido indefinidamente, ao longo de toda a sua vida.

Mas não demora muito para que, após receber algumas das instruções, você pense que algo mais estaria por vir com a notícia. Tomando conhecimento da carta que os tios deixaram, você descobre um detalhe desafiador e, ao mesmo tempo, bastante confuso, dado que o dinheiro não seria mais um problema em sua vida.

Por ter convivido muito com os respectivos tios, você já os conhecia bem o suficiente para saber que seria surpreendido. Sabendo o quão exigentes eram, a sua intuição realmente não falhou.

Pois bem, é chegada a hora de saber mais sobre o elemento surpresa: como condição para o saque mensal, os tios estipularam que você trabalhasse com uma atividade profissional específica em horário comercial. Essa atividade se trata da atuação com investimentos em negócios atrelados à inovação e tecnologia.

Esta situação pode fazê-lo pensar no que realmente gostaria de fazer, caso o dinheiro não fosse um problema e a atividade não fosse especificada. Mas a intenção é fazê-lo refletir enquanto investidor com aptidão para negócios na área de tecnologia e inovação.

Na condição de investidor abastado, reflita sobre os seguintes quesitos:

1. Suponha que você ainda não saiba do que se trata a atividade especificada pelos tios, busque saber: o que é *venture capital*?
2. Como encontrar oportunidades de investimentos que envolvam negócios promissores?
3. Há opções de investimento com maior atuação do investidor ou fundo na gestão de uma *startup*?
4. Por fim, caso opte por investir como pessoa física, existe um caminho alternativo para investimento em *venture capital*?

Frente aos questionamentos acima, a leitura a seguir o munirá de informações suficientes para ajudá-lo a aportar adequadamente o seu capital na ocasião do recebimento da herança. Por isso, mãos à obra!

## **Não pode faltar**

Você conhece a dinâmica do mercado financeiro quando se trata de aportes de capital em empresas não listadas na bolsa de valores? Saiba que há duas formas de investir em empresas que não possuem capital aberto. Em outras palavras, caso você acredite em um negócio promissor e tem capital para apostar, você pode fazê-lo! Mais à frente, há informações detalhadas sobre essa possibilidade, pois este é um dos assuntos a serem abordados nesta leitura.

### **Assimile**

O IPO (acrônimo para *initial public offering*), também chamado de oferta pública de ações, trata-se do momento em que uma empresa passa da fase de aportes em *venture capital*, ou capital empreendedor, para capital negociado abertamente no mercado através da bolsa de valores. No caso do Brasil, essas ações são negociadas através da B3.

Além de financeiramente promissor, é fundamental que as empresas de base tecnológica recebam aportes em capital de risco para desenvolvimento de novas tecnologias. Como você já sabe, a inovação é a base do desenvolvimento em setores que dependam, em especial, do contínuo desenvolvimento tecnológico propriamente dito.

Mas, antes de adentrar ao assunto, perceba que há uma contradição em termos de risco e retornos financeiros. No terreno das finanças, quanto maior o risco, maior o ganho. E esta relação risco e ganho tem a ver com o grau de incerteza de determinada aposta em detrimento de outras oportunidades disponíveis que sejam mais conservadoras. Em outras palavras, aportar capital em negócios com alto grau de incerteza pode resultar tanto em elevado retorno – como prêmio pelo aporte realizado – quanto em grande perda.

Ainda sobre a relação entre risco e retorno, a inovação tecnológica, em especial a disruptiva, depende significativamente da tolerância a risco e incerteza dos investimentos e fundos de investimentos no geral. As empresas, neste sentido, precisam elevar a cultura de tolerância a erro e exercitar perdas financeiras significativas se quiserem ser pioneiras no mercado.

A título de ilustração, já vimos diversas tecnologias fracassarem no mercado devido a erros de *timing* no lançamento, falta de a empresa considerar o ponto de vista do cliente ou, também, falta de aportes de capital para manutenção do negócio. Para todos os casos, há necessidade tanto de validar a hipótese de negócio no mercado, como também conhecer os caminhos de captura de recursos no mercado.

Neste sentido, muitos empreendedores brasileiros não conhecem os programas de fomento e financiamento de projetos em inovação. E, para você entender um pouco mais sobre o assunto, falaremos de capital de risco e a sua importância para o desenvolvimento tecnológico de empresas e, consequentemente, das nações.

Em primeiro lugar, vale a pena definirmos o termo “capital de risco”. Capital de risco trata-se de aportes de capital realizados, de maneira privada, em empresas que não estão listadas na Bolsa de Valores, ou seja, ainda não realizaram oferta pública de ações, como comentamos no início do texto.

Para investir nessas empresas há dois caminhos: através de investimento direto ou através de fundos de investimentos (proprietários ou mútuos). No Brasil, há algumas instituições, como é o caso do BNDES, que agrupam tais oportunidades numa carteira (também chamada de fundo), capturando dinheiro no mercado (cotistas) e administrando a canalização dos recursos por meio de gestão profissional.

A remuneração do gestor do fundo, por sua vez, se dá por meio de taxa de administração e taxa de desempenho. O seu papel é, além de atrair investidores para subscrição de capital e agregar valor aos ativos que compõem a carteira, aumentando a atratividade e retorno frente ao mercado.

No que tange os precedentes históricos, apesar do mercado de capital de risco existir desde a década de 1940 nos Estados Unidos, chegou na América Latina apenas em meados da década de 1990. Entre os anos de 2002 e 2012, cresceu em média 20% a.a. no Brasil (SILVA, BIAGINI, 2015).

### **Exemplificando**

Para entender a dimensão do capital de risco no Brasil, vale citar as diferentes modalidades existentes no mercado doméstico: fundos mútuos de investimento, fundos imobiliários, fundos proprietários e outras participações diretas em empresas fechadas.

Ainda com relação ao capital de risco, há três tipos diferentes de investimentos que se relacionam com o momento em que a empresa se encontra:

*seed capital*, *venture capital* e *private equity*. O *seed capital*, ou capital semente, é dedicado a pequenas empresas, muitas vezes, em fase experimental (pré-operacional). No geral, essas empresas estão ligadas a parques tecnológicos, incubadoras ou aceleradoras.

O *venture capital*, ou capital empreendedor, pode ser destinado a micro, pequenas ou médias empresas que já se encontram na fase operacional, mas com grande potencial de crescimento. Aqui, a principal ideia do aporte de capital é expandir o negócio e acelerar os resultados.

Por fim, o *private equity* refere-se a aportes em grandes empresas, já consolidadas, em operação há algum tempo e com resultados significativos. No geral, vale citar que os fundos que canalizam recursos para a modalidade *private equity* o fazem por meio de fusões e aquisições, o que inclui e configura participação societária.

### Atenção

Podemos citar mais três tipos de investimento realizados em negócios que não possuem capital aberto. O primeiro é o chamado *angel capital*, ou investimento anjo que, além de ser destinado a empresas nascentes e ao mesmo tempo inovadoras, geralmente são patrocinados por pessoas físicas ou um grupo de pessoas físicas em prol das atividades de marketing e desenvolvimento de produto que os negócios requerem na fase inicial.

Outro tipo de investimento é o *peer to peer lending*, ou empréstimo coletivo, que, em outras palavras, é empréstimo de pessoa física para empresas através de uma plataforma. Não deixa de ser uma forma de capitalizar o negócio, certo? Tal modalidade atua de acordo com as regras da CVM e não há bancos na intermediação. Exemplos no Brasil: *fintechs* Biva, Kavod e Nexoo.

Por fim, operando de forma similar ao *private equity*, os fundos de *growth capital* constituem uma modalidade de *venture capital* também dedicada a negócios engrenados, que buscam capital especificamente para acelerar o crescimento das operações.

Por fim, operando de forma similar ao *private equity*, os fundos de *growth capital* constituem uma modalidade de *venture capital* também dedicada a negócios engrenados, que buscam capital especificamente para acelerar o crescimento das operações.

Já falamos de algumas possibilidades de investimento que financiam (novos) negócios. Agora, vamos falar dos terrenos que comumente propiciam o surgimento de negócios tecnologicamente promissores.

Longe de esgotar o assunto, vale pontuar que o surgimento de novos negócios pode se dar de diversas maneiras. Uma delas é a partir de pesquisas científicas em empresas, universidades ou centros de pesquisa (privados ou públicos). Este fenômeno é chamado de *spin-off* ou, em uma denominação do português, derivagem ou cisão de empresas.

Tais empresas nascentes buscam apresentar novos produtos ou serviços de alta tecnologia ao mercado. No caso do espaço universitário, em especial, fomentam ainda o espírito empreendedor de estudantes desde a fase da graduação universitária.

Vale reforçar que o apoio de incubadoras, aceleradoras, *hubs* etc., é primordial nos primeiros passos do negócio. Como você já viu, uma incubadora, por exemplo, ajuda com infraestrutura, mentoria e outros fatores que ampliam as chances de sucesso do empreendimento propriamente dito. E serve, ainda, como uma espécie de vitrine para investidores anjo e outros, que buscam negócios promissores para aportar capital.

Não obstante, vale destacar a importância de centros tecnológicos para desenvolvimento de pesquisa e novas tecnologias que, inclusive, empregam grande parte dos pesquisadores (mestres e doutores) em todo o mundo (ABRANTES, 2016).

Essas instituições podem tanto ser financiadas pela iniciativa privada quanto pela sociedade civil ou esfera governamental. Exemplos de centros de pesquisa financiados por grandes empresas e com unidades residentes no Brasil são: DuPont, IBM, Whirlpool, Vale, Motorola e GE (ABRANTES, 2016).

Agora, em se tratando de canalização de recursos por parte do governo federal, o Brasil conta com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Através de programas, fundos e produtos do referido banco, o governo investe em diversos setores da economia, inclusive incentivando a inovação em micro e pequenas empresas, posicionando-se como líder quando se trata de aportes em *seed capital* e *venture capital* em empresas brasileiras.

O Criatec, por exemplo, é um conjunto de fundos de investimentos dedicado a micro, pequenas e médias empresas inovadoras. A principal investidora é a BNDESPAR, sociedade por ações. A Criatec já impulsionou mais de 70 empresas, além de viabilizar aproximadamente 60 patentes e 1000 novos produtos.



Neste momento, é importante conhecer o conceito de patente. Patente é um título de propriedade cedida pelo Estado aos inventores do conteúdo, de modo que fiquem protegidos contra a concorrência. Mediante as patentes, os inventores têm direito exclusivo sobre o uso econômico feito da descoberta em si.

Em contrapartida, os inventores precisam revelar o conteúdo técnico da patente para que a comunidade científica possa seguir evoluindo em termos de desenvolvimento tecnológico. Desse modo, a patente é um importante meio de divulgação para a comunidade científica mundial.

### Dica

Há diversos materiais que podem atualizar você com relação às regras e normativas vigentes acerca dos direitos e obrigações relativos à propriedade industrial em cada período. Com relação ao assunto especificamente de patentes, vale uma visita ao site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Mas, novamente: apesar da elevada importância para o desenvolvimento econômico e geração de vantagem competitiva para as nações, os investimentos em inovação tecnológica representam maior risco quando comparados a outras oportunidades no mercado. Isso acontece porque, além dos riscos atrelados ao mercado e o seu *timing*, há ainda a necessidade técnica de realizar novos processos e produtos (CHRISTENSEN, 1992).

Pensando na realidade especificamente do Brasil, o ecossistema carece tanto de incentivos ao capital de risco frente aos investidores, como também da aproximação de universidades e centros de pesquisa com os empreendedores propriamente ditos (SILVA; BIAGINI, 2015).

Isso porque estima-se que, para um dólar gasto em inovação no terreno empreendedor financiado através do capital de risco, equivale a três dólares se a mesma tecnologia fosse desenvolvida na área de pesquisa e desenvolvimento tradicional de uma grande empresa (LERNER, 2010).

Em contrapartida, o investimento em negócios seminais revela maior incerteza quando se trata de aporte de capital. Por isso, os investimentos em *venture capital* são preteridos pelos investidores. Desta forma, iniciativas como a Criatec, são muito importantes para fomento do ecossistema de inovação como um todo no país.

## Reflita

A taxa de aprovação em fundos do Criatec e iniciativas como essa em outros países é de apenas 2%. O processo prevê a submissão de um plano de negócios e, com base nas diretrizes e parâmetros da política de investimentos do programa ou fundo, a instituição decide entre as melhores propostas.

Isso quer dizer que é preciso se destacar dos demais – e isso não somente em oportunidades como a supracitada. É necessário estudar continuamente e ser crítico na formulação da proposta a ser apresentada e/ou seguida. Saiba fazer as perguntas certas para chegar nas respostas necessárias ao desenvolvimento de seu empreendimento, seja ele qual for.

Ainda sobre fundos de investimento, existem os Fundos de Investimento em Participações (FIP) que se referem a um produto financeiro disponibilizado pela bolsa de valores brasileira (B3). Através da captação de recursos por meio da venda de cotas, os administradores desses fundos canalizam o capital para companhias tanto de capital aberto quanto fechado ou sociedades limitadas.

O produto FIP configura investimento em renda variável, cuja liquidação se dá apenas ao término de sua duração ou por meio de assembleia. Ou seja, o resgate do dinheiro aplicado por parte do acionista não possui liquidez imediata. Em contrapartida, garante participação no processo decisório da empresa beneficiária, além de influenciar diretamente a profissionalização do negócio, bem como sua governança e estratégia. Não é raro os fundos indicarem, por exemplo, executivos para atuarem nas empresas.

## Assimile

O conceito de liquidez refere-se ao grau de conversão do ativo em dinheiro ou caixa. Ou seja, trata-se de quão fácil é reverter um ativo em dinheiro novamente. Por exemplo, uma casa possui menos liquidez do que cédulas de dinheiro, pois para obter dinheiro/caixa deve existir uma transação comercial mais complexa que, no caso, é a venda do imóvel propriamente dito.

Não obstante, o FIP pode ser classificado de acordo com a composição das empresas em sua carteira, variando de capital semente, empresas emergentes, infraestrutura, produção intensiva em pesquisa, desenvolvimento e inovação e, por fim, multiestratégia. Para saber mais sobre este produto financeiro, acesse o portal da B3.

Vale dizer que a primeira iniciativa voltada para criação de fundos de investimento em participações ocorreu através da instrução 209 da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) no ano de 1994. Os chamados Fundos Mútuos de Investimento em Empresas Emergentes (FMIEE).

Mas, a sua constituição era (e ainda é) mais restritiva com relação às possibilidades de abarcar empresas em sua carteira do que os fundos FIP.

Foi apenas em 2003 que a CVM regulamentou os fundos FIP, através da instrução 391, permitindo a flexibilização na canalização dos recursos e sem limitar o porte ou características das empresas beneficiárias.

Podemos dizer que FIP e FMIEE são instrumentos de investimento em empresas inovadoras, como a própria página do ministério vigente propõe. Enquanto a FIP configura um fundo de *venture capital*, a FMIEE diz respeito a fundo de *private equity*. Para saber mais sobre as regras que atualmente vigoram com relação a fundos de investimento em participações, acesse o site da CVM ([cvm.gov.br/](http://cvm.gov.br/)).

A presente leitura buscou localizar os principais tópicos com relação ao capital de risco frente a empresas de base tecnológica, especialmente aquelas em estágio inicial. Além disso, elencou as oportunidades existentes no tocante a alocação de recursos e conhecimento para inovação tecnológica através de universidades e centros de pesquisa.

Para continuar a enriquecer o seu repertório de informações e estratégias, não deixe de estudar. Informe-se, leia sempre, corra atrás das pessoas que farão diferença em sua rotina. Não tema qualquer empecilho. Ouse mais. Muito sucesso para você em sua jornada profissional!

## Sem medo de errar

Lembra-se da herança que recebeu dos generosos tios? Pois bem, é chegada a hora de responder aos questionamentos elencados na situação-problema, a saber:

1. Suponha que você ainda não saiba do que se trata a atividade especificada pelos tios, busque saber: o que é *venture capital*?
2. Como encontrar oportunidades de investimentos que envolvam negócios promissores?
3. Há opções de investimento com maior atuação do investidor/fundo na gestão de uma *startup*?

4. Por fim, caso opte por investir como pessoa física, existe um caminho alternativo para investimento em *venture capital*?

Com relação ao primeiro ponto, capital de risco trata-se de aportes de capital realizados, de maneira privada, em empresas que não estão listadas na Bolsa de Valores, ou seja, ainda não realizaram oferta pública de ações, como comentamos no início do texto. Para investir nessas empresas há dois caminhos: através de investimento direto ou através de fundos de investimentos (proprietários ou mútuos).

Agora, para encontrar empreendimentos promissores na área da inovação tecnológica, vale a visita a congressos, *hubs* de inovação, incubadoras e aceleradoras. O leque de possibilidades é interessante e o ecossistema de inovação brasileiro tem evoluído com bastante rapidez.

Com relação à possibilidade de participar mais ativamente da gestão de negócios, pesquisar sobre os Fundos de Investimento em Participações (FIP). Este produto financeiro listado na bolsa de valores refere-se à captação de recursos por meio da venda de cotas. Diferente das FMIEE, os administradores desses fundos canalizam o capital para companhias, tanto de capital aberto quanto fechado ou sociedades limitadas, e podem atuar mais ativamente na gestão estratégica do negócio, inclusive indicando executivos.

Por fim, sobre a possibilidade de investir como pessoa física, há dois caminhos. Primeiro através de *angel capital*, ou investimento anjo, que além de ser destinado a empresas nascentes e ao mesmo tempo inovadoras, geralmente financiam atividades de marketing e desenvolvimento de produto que os negócios requerem na fase inicial. Outro tipo de investimento é chamado de *peer to peer lending*, ou empréstimo coletivo, que nada mais é do que empréstimo de pessoa física para empresas através de uma plataforma. Exemplos no Brasil: fintechs Biva, Kavod e Nexoo.

## Faça valer a pena

**1.** FIP e FMIEE são instrumentos de investimento em empresas inovadoras. Enquanto a FIP configura um fundo de *venture capital*, a FMIEE diz respeito a fundo de:

Assinale a alternativa que completa adequadamente a frase acima.

- a. *Private equity*.
- b. Produção alimentícia.
- c. *Seed capital*.

- d. *Hub capital.*
- e. *Angel capital.*

**2.** Lucas é empreendedor e, após oito anos de esforços e muita pesquisa, descobriu uma solução em nanotecnologia que pode revolucionar o setor de telecomunicações do país.

Lucas deve, antes de publicar a sua descoberta, registrar:

- a. INPI.
- b. Propriedade processual.
- c. Segredo industrial.
- d. Patente.
- e. Certidão de inovação.

**3.** O surgimento de novos negócios pode se dar de diversas maneiras, inclusive a partir de pesquisas científicas em empresas, universidades ou centros de pesquisa (privados ou públicos).

Este fenômeno é chamado:

- a. Hub.
- b. Spin-in.
- c. Spin-off.
- d. Logout.
- e. *Login.*

## Referências

ABRANTES, T. 6 centros de pesquisa para trabalhar no Brasil. **Portal Exame**. Publicado em: 18 nov. 2010. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/6-centros-de-pesquisa-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

ADES, C.; ROCHA, A. C. de S.; PLONSKY, G. A.; SALERNO, M. S. **O modelo de cadeia de valor da inovação aplicado a uma empresa start-up**: estudo de caso de empresa brasileira de telemedicina. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 26., 2010, Vitória – ES. Anais... Vitória. 2010. p. 1-15.

AMADO, M. Economia Criativa: O que é, importância e características. **Fundação Instituto de Administração (FIA)**. Publicado em: 11 jul. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/economia-criativa/>. Acesso em: 26 dez. 2019.

**B3**. Fundos de Investimento em Participações (FIP). Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/fundos-de-investimento-em-participacoes-fip.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/fundos-de-investimento-em-participacoes-fip.htm). Acesso em: 8 jan. 2020.

**Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)**. A importância do capital de risco para inovação. 3 abr. 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/capital-de-risco>. Acesso em: 4 jan. 2020.

**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**. Fundos da Série Criatec. [s.d.] Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/mercado-de-capitais/fundos-de-investimentos/criatec>. Acesso em: 7 jan. 2020.

BRASIL. **Guia prático da Lei do Bem**: Versão 2019 – Lei nº 11.196/2005. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em: 19 jan. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm). Acesso em: 19 jan. 2020.

BRESSER- PEREIRA, L.C.. O conceito histórico de desenvolvimento econômico. 31 maio 2008. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.18.ConceitoHist%C3%B3ricoDesenvolvimento.31.5.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2019.

BRITO, S. Parques tecnológicos transformam conhecimento em produtos e serviços. **Jornal da USP**. 5 abr. 2016. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/parques-tecnologicos-transformam-conhecimento-em-produtos-e-servicos/>. Acesso em: 26 dez. 2019.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHRISTENSEN, J. L. **The role of finance in National System Innovation**. Nova York: Pinter, 1992.

CROSS, R. *et al.* Together we innovate: how can companies come up with new ideas? **The Wall Street Journal**, [S.l.], 15 set. 2007. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB118841662730312486>. Acesso em: 17 dez. 2019.

DE NEGRI, F.; RAUEN, A.; SQUEFF, F. Ciência, inovação e produtividade: por uma nova geração de políticas públicas. In: DE NEGRI, J.; ARAÚJO, B.; BACELETTE, R. **Desafios da Nação**: artigos de apoio. Brasília, DF: Ipea, 2018.

DEMONEL, W.; MARX, R. Gestão da Cadeia de Valor da Inovação em ambientes de baixa intensidade tecnológica. **Production**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 988-999, 13 fev. 2015.

FIRJAN SENAI. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2019.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 85, n. 6, p. 121-130, jul. 2007.

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. **A cadeia de valor da inovação**. 2011. Publicado em: 23 mar. 2011. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/a-cadeia-de-valor-da-inovacao/>. Acesso em: 17 dez. 2019.

HERMIDA, C.C.. Padrão de especialização comercial e crescimento econômico: uma análise sobre o Brasil no contexto de fragmentação da produção e das cadeias globais de valor. **Revista do BNDES**, n. 47, junho de 2017, pp. 9-66.

HERNANDÉZ, H.; GRASSANO, N.; TÜBKE, A.; POTTERS, L.; GKOTSIS, P.; VEZZANI, A. **The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard**. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2018.

JUNIOR, A. V.; SALERNO, M. S.; MIGUEL, P. A. C. Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 1-18, 2014.

LERNER, J. The future of public efforts to boost entrepreneurship and Venture Capital. **Small Business Economics**, v. 35, n. 3, p. 255-264, out. 2010.

## MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES.

Investimento em Empresas Inovadoras. Disponível em: [https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/fundos/fndct/paginas/investimentos\\_em\\_empresas\\_inovadoras.html](https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/fundos/fndct/paginas/investimentos_em_empresas_inovadoras.html). Acesso em: 8 jan. 2020.

MOORE, G. Soluções para o insolúvel. **HSM Management**, São Paulo, n. 67, mar./abr. 2008.

OECD. **Manual de Oslo**. 3ª ed. 2005. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2019.

PEZZONI, C. Acesso a capital: fontes alternativas. **Portal Endeavor Brasil**, 23 maio 2013. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/esta-sobrando-dinheiro/>. Acesso em: 2 jan. 2019.

RAUEN, A. T.; SAAVEDRA, C. A. P. B.; HAMATSU, N. K. Crédito para inovação no Brasil: impactos da atuação da financiadora de estudos e projetos no esforço de P&D das firmas beneficiárias. In: NEGRI, J. A. de; ARAÚJO, B. C.; BACELETTE, R. (orgs.). **Financiamento do desenvolvimento no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2018.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SAMSUNG NEWSROOM BRASIL. Samsung Creative Startups prorroga inscrições para o Batch #5. **Samsung**, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://news.samsung.com/br/samsung-creative-startups-prorroga-inscricoes-para-o-batch-5>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SARFATI, Gilberto. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n. 1, p. 33, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Economia Criativa. [s.d.] Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia\\_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 26 dez. 2019.

SEU DINHEIRO. Investimento a partir de R\$ 1.000 promete pagar 50% ao ano. Vale a pena? Portal Exame. Publicado em: 18 mai. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/investimento-a-partir-de-r-1-000-promete-pagar-50-ao-ano-vale-a-pena/>. Acesso em: 4 jan. 2020.

SILVA, Filipe Borsato da; BIAGINI, Fabio Luiz. Capital de risco e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil – a experiência dos fundos Criatec e perspectivas. **BNDES Setorial** 42, p. 101-130, 2015.

SUROWIECKI, J. All together now. **The New Yorker**, Nova Ioque, 3 abr., 2005. Disponível em: <https://www.newyorker.com/magazine/2005/04/11/all-together-now-3>. Acesso em: 22 dez. 2019.





ISBN 978-85-522-1685-8



9 788552 216858 >