

Empreendedorismo

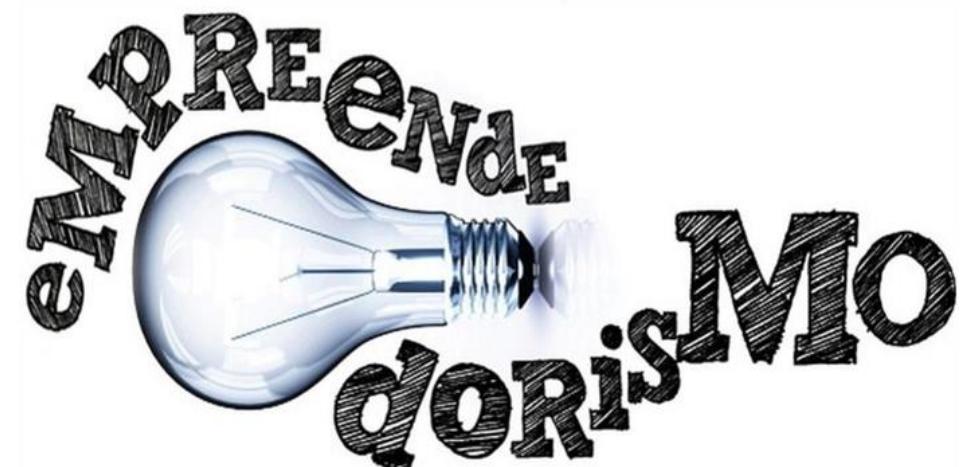


UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

Universidade Estadual de Londrina
Departamento de Computação
Curso: Ciência da Computação



Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros
rodolfo@uel.br



Para reflexão !!!

A PEDRA

O distraído nela tropeçou...

O bruto a usou como projétil.

O empreendedor, usando-a, construiu.

O camponês, cansado da lida, dela fez assento.

Para meninos, foi brinquedo.

Drummond a poetizou.

Já, David matou Golias, e Michelangelo extraiu-lhe a mais bela escultura...

E em todos esses casos, a diferença não esteve na pedra, mas no Homem!

Não existe 'pedra' no seu caminho que você não possa aproveitá-la para o seu próprio crescimento.

• Antonio Pereira Apon



A PEDRA

Antonio Pereira Apon

O distraído nela tropeçou,
o bruto a usou como projétil,
o empreendedor, usando-a, construiu,
o campônio, cansado da lida,
dela fez assento.
Para meninos, foi brinquedo,
Drummond a poetizou,
Davi matou Golias...
Por fim;
o artista concebeu a mais bela escultura.
E em todos os casos,
a diferença não era a pedra.
Mas o homem.



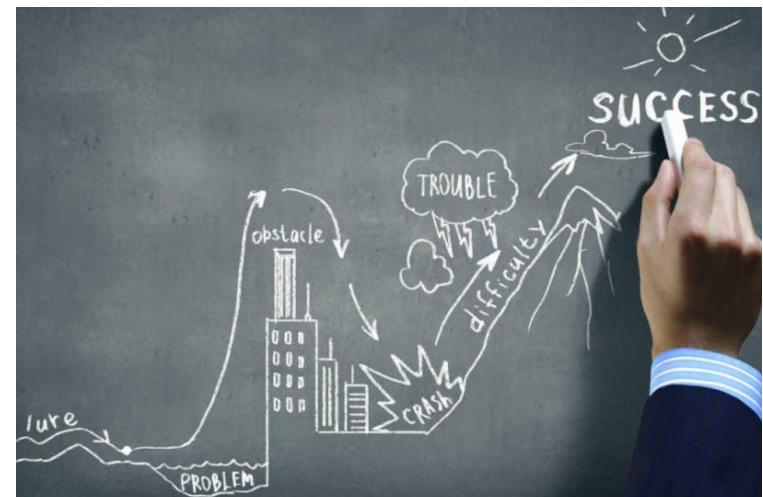
Empreendedorismo – Uma Revolução!

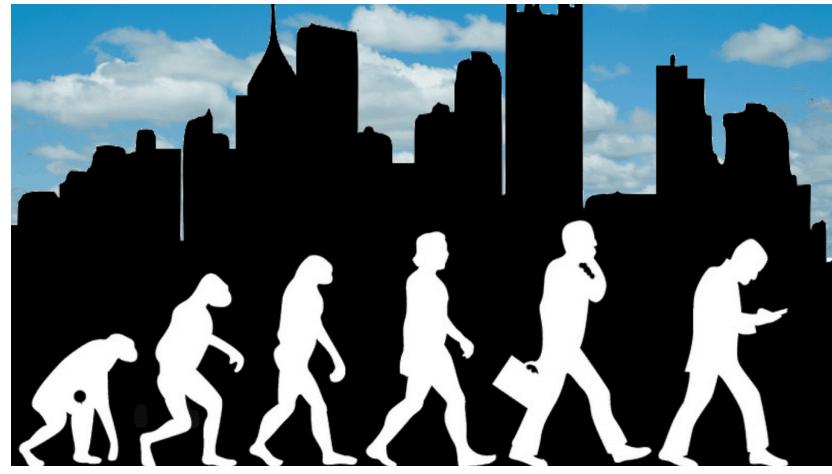
- O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX; (Jeffry Timmons)
- O século XX foi marcado por diversas invenções que revolucionaram nosso estilo de vida. Algumas delas, frutos de anos de pesquisas e novas tecnologias. Outras invenções surgiram apenas de um novo olhar, um novo uso para o mesmo produto;
- O Empreendedorismo não é somente sinônimo de abrir uma empresa ou um negócio próprio. Está relacionado a uma nova visão para um processo já existente;
- As chaves do futuro estão na percepção aguçada e na ação inovadora dos empreendedores; na percepção das tendências que vêm transformando a face do mundo; na ação inovadora que transforma necessidades em projetos para a obtenção de resultados.



Empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

- O termo empreendedor (do francês entrepreneur) significa aquele que assume riscos e começa algo novo;
- Pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente;
- Inclui aqueles que não fundaram ou iniciaram seus próprios negócios;
- Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou de nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipe de indivíduos, ou negócios estabelecidos.





Fatos relevantes da história do empreendedorismo

DORNELAS, J. C. A.
Empreendedorismo:
transformando ideias em
negócios. 2. ed.
Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.
Empreendedorismo. 5. ed.
Porto Alegre: Bookman,
2004.

IDADE MÉDIA	MARCO POLO – ESTABELECIMENTO DE ROTA COMERCIAL NO ORIENTE ATUANDO COMO INTERMEDIÁRIO AO ASSINAR CONTRATOS PARA COMERCIALIZAR MERCADORIAS.
Idade Média	Pessoa que gerenciava projetos de produção.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – Separação de empreendedor (assume riscos) do capitalista (financia os experimentos para a industrialização).
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados do lucro do capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e aqueles que obtinham lucros com atividades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracassos.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Definições!

O QUE É **EMPREENDEDORISMO?**

"O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais" (Schumpeter, 1949)

Kirzner (1973) – O empreendedor é aquele que cria equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente;

Harvard Business School - Empreendedorismo é "a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor";

Definições!

Babson College - define o termo de forma ainda mais abrangente: “empreendedorismo é uma maneira holística de pensar e de agir, sempre com obsessão por oportunidades, e balanceada por uma liderança”.

SER EMPREENDEDOR
É MATERIALIZAR SONHOS!



Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de uma já existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. Sebrae, 2018.
Disponível em <https://databasebrae.com.br/wp.../GEM-2018-Apresentação-SEBRAE-Final-slide.pdf> Acesso em 20/01/2020 (adaptado).

“Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.”

Fillion, 1999, pág. 19.

Definições!

Segundo DOLABELA o termo “empreendedorismo” é uma livre tradução da palavra entrepreneurship, utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e o seu universo de atuação. O termo designa uma área de grande abrangência, além da criação de empresas: a geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, e funcional.

**“EMPREENDEDORISMO
É UM COMPORTAMENTO
E NÃO UM TRAÇO DA
PERSONALIDADE”**
PETER DRUCKER



“Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal”.
(Hisrich, 2004, p.29)

Empreendedorismo: Necessidade x Oportunidade

- **Empreendedorismo de Necessidade**

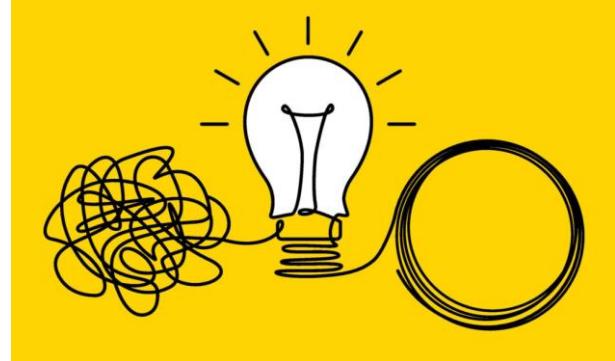
- O empreendedor não tem uma opção melhor;
- Muitas vezes está associado a perda do emprego, estar desempregado ou por não ter alternativas de trabalho;
- Os negócios criados informalmente não são planejados de forma adequada e muitos acabam fracassando.



- **Empreendedorismo de Oportunidade**

- Percepção de que há uma oportunidade de negócio pouco ou não explorada;
- Empresa com planejamento prévio;
- Aqueles que buscam a inovação e almejam o crescimento do seu negócio são os que realmente contribuem para o crescimento e evolução social





Circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao empreendedor

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

Empreendedor nato	Personalização integral do empreendedor, que normalmente, desde cedo, demonstra traços de personalidade comuns dos empreendedores.
O herdeiro	Pode ou não possuir características de empreendedor. Em caso positivo, dá continuidade ao empreendimento. Em caso negativo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa.
O funcionário de empresa	Pode possuir características de empreendedor. Sente um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições na empresa em que atua e as recompensas. Pode se desmotivar pela falta de interesse em suas ideias ou pela interferência da burocracia da empresa. Esta desmotivação o leva à criação de um negócio próprio. Iniciam o seu negócio pois têm características de empreendedor e conhecimento sobre algum produto, serviço, processo ou tecnologia.
Excelentes técnicos	O conhecimento do mercado e a experiência no ramo os levam a iniciar o próprio negócio.
Vendedores	Uma modalidade mais arriscada devido às circunstâncias em que o novo negócio se inicia. O sucesso do negócio está associado à existência de características empreendedoras.
Opção ao desemprego	Com características de empreendedor, o funcionário inicia seu negócio, mas mantém o vínculo empregatício atual.
Desenvolvimento paralelo	Com a experiência adquirida ao longo de sua vida, o empreendedor inicia seu negócio próprio para garantir rendimentos na sua aposentadoria.
Aposentadoria	

Empreendedorismo Corporativo

- Também conhecido como intraempreendedorismo ou empreendedorismo Interno;
- O empregado empreendedor é o indivíduo que promove ou inspira a inovação dentro de uma organização existente;
- O esforço empreendedor pode resultar em mudanças significativas no negócio ou até mesmo na estrutura administrativa;
- O maior influenciador desse processo é o ambiente: oportunidades, pessoas, riscos, mudanças externas, enfim, a empresa empreendedora precisa incentivar o processo criativo de seus colaboradores, favorecendo a busca por algo diferente, criando políticas de recompensa e aceitando possíveis falhas que possam vir a surgir.



Empreendedor interno: [*intrapreneuship*] o indivíduo que promove as mudanças dentro da empresa em que trabalha; reinventa a empresa e os negócios, etc. Ex: Jack Welch da GE;

Empreendedorismo Social

- O empreendedorismo social é formado pelas relações entre comunidade, governo e setor privado, através de parcerias estabelecidas, com o objetivo de promover a qualidade de vida das pessoas, gerando benefícios diretos e indiretos;
- O empreendedor social é um líder que mobiliza pessoas e promove ações em prol de movimentos sociais de cooperação;
- Esse tipo de empreendedorismo surge a partir de problemas sociais que apresentam impacto nos mais diversos setores, buscando gerar soluções eficientes e eficazes;
- O empreendedor social é um sonhador, um visionário. Além de tudo isso, e o mais importante, talvez, é que ele é um grande realizador.
- Seu grau de confiabilidade, tanto no âmbito técnico daquilo que faz, como comportamental, moral, é altíssimo. A grande mobilização das pessoas se dá, via de regra, por esse grau de confiabilidade.
- A cooperatividade, solidariedade e coletividade são algumas características desse tipo de empreendedorismo.



Empreendedor Comunitário ou social: aquele que promove mudanças, reúne recursos e constrói em benefício da comunidade – voluntariado; terceiro setor. Ex: Zilda Arns.

Empreendedorismo Startup ou de Negócios

- Esse tipo de empreendedorismo está focado na criação de novos negócios. E, para a implementação de um novo negócio, existem vários desafios a serem enfrentados: conquistar uma clientela, enfrentar concorrentes, oferecer produtos ou serviços com diferenciais competitivos.
- Esse empreendedor é aquele que não tem medo das críticas, das “batalhas”, dos conflitos. É um grande planejador.
- Todos esses aspectos são importantes para a sustentabilidade do empreendimento.
- O empreendedorismo de *startup* trabalha com empreendedores potenciais e empresas em estágio inicial. O desenvolvimento deste tipo de atividade é mobilizado através de palestras, capacitações, consultorias etc.



Empreendedor de negócios: aquele que identifica oportunidades no mercado, planeja e constrói novas empresas. Ex: Bill Gates;

As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland

McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCES)	
CATEGORIA: DESEJO DE REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativa	O indivíduo faz as coisas antes de ter sido solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; expande os negócios para novas áreas de atuação; aproveita realmente as oportunidades que surgem.
Persistência	Enfrenta os desafios das mais variadas formas e quantas vezes forem necessárias para superar os obstáculos.

CATEGORIA: DESEJO DE REALIZAÇÃO	
Exigência de qualidade e eficiência	Procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de forma que supere os padrões de excelência; assegura que o seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinados.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; demonstra confiança em sua própria capacidade.

As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland

CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS		CATEGORIA: INFLUÊNCIA (CAPACIDADE DE SE RELACIONAR COM PESSOAS)	
Correr riscos calculados	Avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos; envolve-se em situações de riscos moderados.	Persuasão e rede de contatos	Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros; utiliza-se de pessoas-chave para atingir os próprios objetivos; está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais.
Estabelecimentos de metas	Os objetivos e metas são desafiantes e têm um significado pessoal; as metas são claras, objetivas e definidas no longo prazo; as metas de curto prazo são mensuráveis.	Comprometimento	Sacrifica-se e faz qualquer esforço para completar uma tarefa; está sempre colaborando com os empregados para que o trabalho seja terminado; faz qualquer coisa para manter o cliente.
Busca de informações	Procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Divide as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; está sempre revisando os seus planos, observando as diversas variáveis que possam influenciar; faz uso de registros financeiros para a tomada de decisões.		

McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

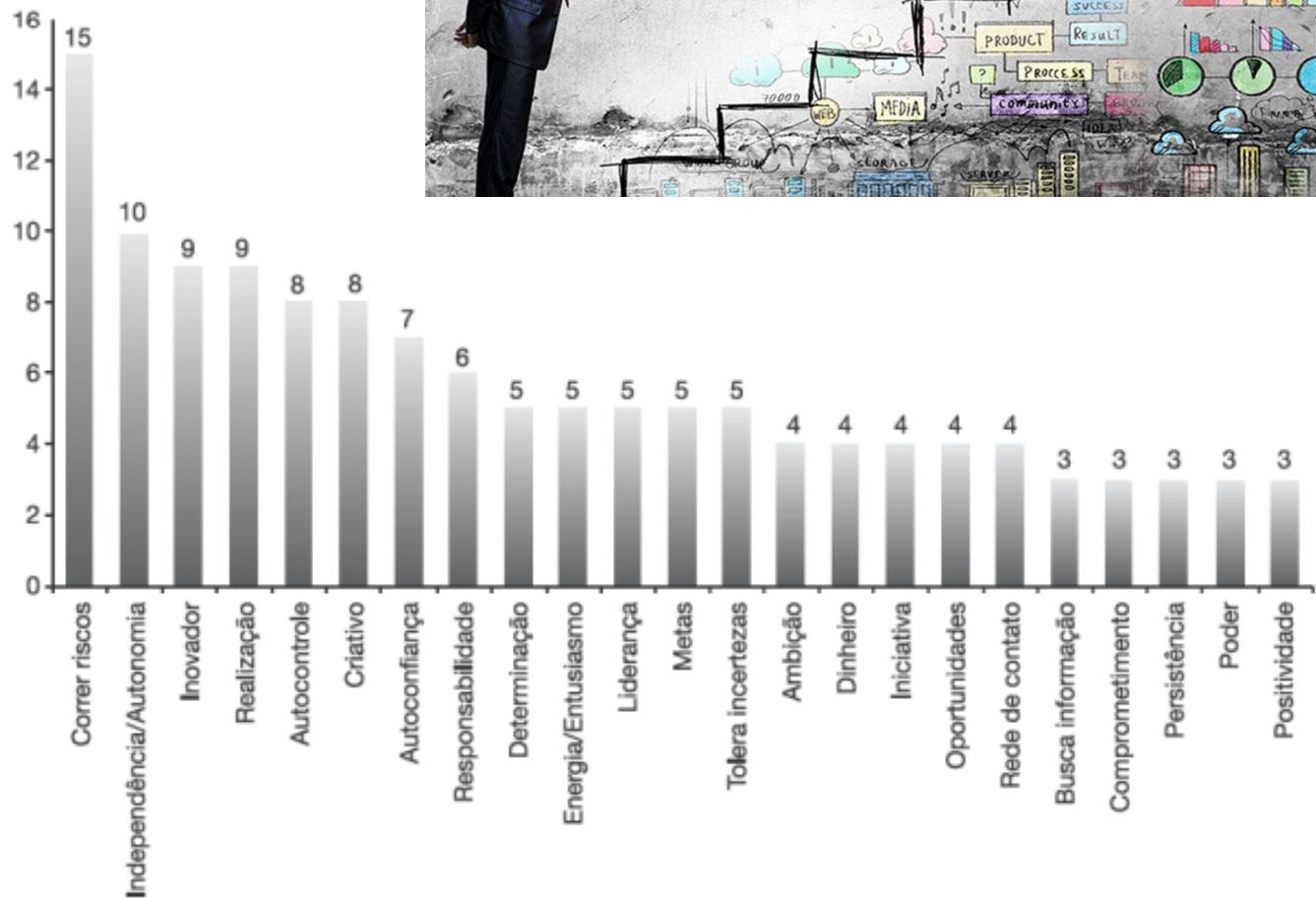
Quais as características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores? (DORNELAS, 2017)

*Alguns homens veem as coisas como
são, e perguntam: "Por quê?"
Eu sonho com as coisas que nunca
existiram e pergunto:
Por que não?*

Bernard Shaw

*O empreendedor é a pessoa que
imagina, desenvolve e realiza visões.*

Louis Filion

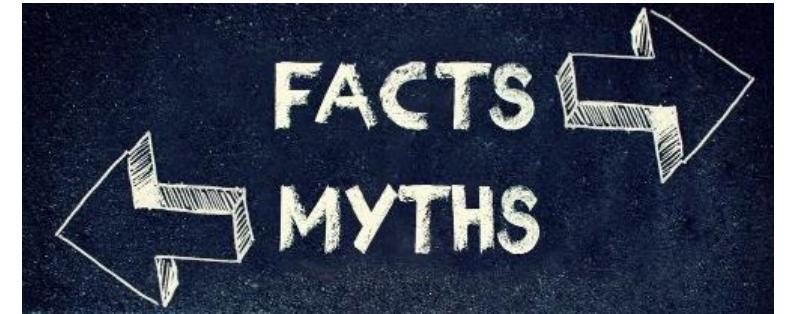


Mitos: Dornelas (2012)



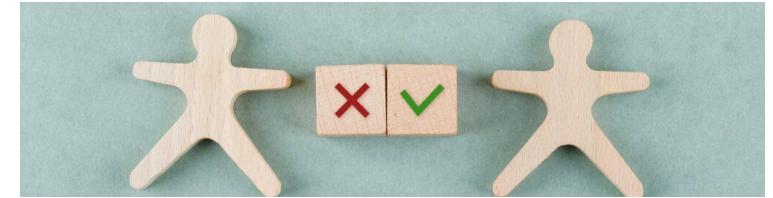
- A definição do empreendedor ainda é carregada de muitos mitos por parte da sociedade em geral, trazendo alguns estigmas inadequados e até problemas para a implementação de carreiras empreendedoras de sucesso. Segundo Dornelas (2012), os três principais mitos sobre os empreendedores são:
 1. **Empreendedores são natos, nascem para o sucesso:** embora alguns empreendedores nasçam com certo nível de inteligência, para obter sucesso é necessário estar preparado. Eles acumulam habilidades, experiências e contatos com o tempo, e a capacidade de ter visão e perseguir oportunidades pode ser desenvolvida e aprimorada;
 2. **Empreendedores são jogadores que assumem riscos muito altos:** os empreendedores de sucesso só assumem riscos calculados, evitam riscos desnecessários, compartilham os riscos e desmembram em partes menores. O planejamento é um importante instrumento;
 3. **Os empreendedores são ‘lobos solitários’ e não conseguem trabalhar em equipe:** normalmente, os empreendedores são ótimos líderes, criam equipes competentes e desenvolvem um excelente relacionamento interpessoal. A jornada de um empreendedor é repleta de muitos desafios, sendo necessário ter capacidade para enfrentar riscos e lidar com a adversidade. Os mitos criam um pensamento de que o empreendedor é um ser sozinho, egocêntrico e quer toda a glória, mas, se observarmos os grandes exemplos, possuem uma conduta diferente.

Mitos: Ferreira et al. (2010)



1. **Qualquer um pode iniciar um negócio:** na realidade, é preciso ter conhecimento sobre o negócio, para que ele tenha chance de sucesso, apenas boa vontade não é suficiente.
2. **Há a necessidade de protagonismo:** o empreendedor de sucesso sabe valorizar sua equipe, reconhecendo o trabalho de cada um, visto que tem consciência de que não consegue nada sozinho.
3. **Trabalham muito:** o empreendedor, normalmente, dedica muita energia a realização do seu negocio, mas isso não significa que ele não tenha tempo para a família, o lazer e a busca por formação.
4. **Iniciam negócios de risco:** só iniciam negócios com riscos calculados, conhecem a viabilidade do negócio para fazer o investimento.
5. **O empreendimento é apenas para os ricos:** os empreendedores costumam ter boas ideias e viabilizar a sua implementação, para isso, acabam por buscar várias formas de financiamento.
6. **Idade é uma barreira:** não há idade para ser empreendedor. Os estudos apontam que a maioria dos empreendedores são jovens e estão cada vez mais presentes no mercado.
7. **São motivados pelo dinheiro:** outras motivações, como realização pessoal, independência e liberdade também fazem parte do interesse do empreendedor. A realização de um sonho pode ser a maior delas.

Mitos: Ferreira et al. (2010)



8. **Procuram o poder e o controle sobre os outros:** o empreendedor de sucesso tem se mostrado um bom líder, que envolve sua equipe e não tem energias para gastar com disputa de poder e controle sobre os outros.
9. **Se tiverem talento, o sucesso chega em um ou dois anos:** não há medida de tempo para o sucesso. E, ainda, não é apenas a falta de talento que faz um negócio não ter sucesso, obstáculos de mercado também podem provocar o insucesso de um negócio.
10. **Qualquer pessoa com uma boa ideia pode enriquecer:** apenas uma boa ideia não é suficiente para o sucesso do negócio, pois também é preciso que exista uma oportunidade de mercado.
11. **Tendo dinheiro é fácil falhar:** o capital não é suficiente para suportar falhas continuas em um negócio, por isso, o planejamento, mais uma vez, aparece como ferramenta para evitar a falha.
12. **Os empreendedores sofrem de estresse:** o empreendedor precisa ter cautela e energia para fazer seu negócio dar certo, por isso, também precisa reequilibrar-se com atividades de lazer e descanso. O estresse só atrapalha o negócio.

Empreendedorismo: Brasil e o Mundo

- A importância do empreendedorismo é incontestável para impulsionar a economia do país, pois fomenta a geração de novos trabalhos, cria produtos e serviços para o mercado e estimula o surgimento de soluções inovadoras para diversos setores;
- Segundo o Relatório The Future of Jobs 2020 do Fórum Econômico Mundial, do Fórum Econômico, 50% das habilidades profissionais devem mudar nos próximos cinco anos e há destaque para algumas delas, sendo a criatividade, a flexibilidade, o julgamento e a tomada de decisão. Essas competências estão muito conectadas às características empreendedoras;



Empreendedorismo: Brasil e o Mundo

- Aumento relevante do PIB: Alguns estudos apontam um aumento significativo no PIB brasileiro para os próximos anos, que deve ser alavancado graças ao fortalecimento das micro e pequenas empresas;
- Com o surgimento de novos empreendedores, são geradas mais oportunidades de empregos, consagrando ainda mais a importância do empreendedorismo no Brasil e no Mundo;
 - O assunto vem sendo bastante estudado, já que a crise atingiu setores tradicionais da economia, gerando um impacto considerável na taxa de desemprego e mesmo assim, novos empregos surgiram;
 - Empreender no momento de crise contribui para a geração de novos empregos e, além disso, incentiva o comportamento criativo da população.



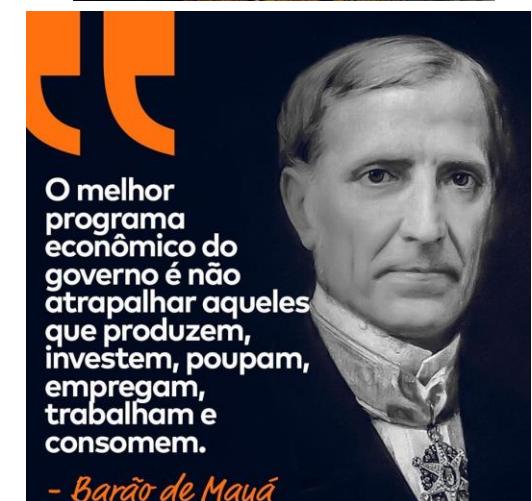
Empreendedorismo: Brasil e o Mundo



- Crise Corona Vírus: No ano de 2020, os setores que mais tiveram um avanço no crescimento percentual de empregos, foram a área da saúde, e-commerce em geral e logística. Isso se dá, pelas dificuldades que surgiram durante a pandemia.
- Com cada vez mais empreendedores surgindo em diferentes partes do Brasil, cada um com suas especificidades e potencialidades particulares, o indício é de que o país siga fortalecendo os diversos cenários econômicos.

Empreendedorismo no Brasil

- Dois ícones históricos que são frequentemente lembrados quando se fala do empreendedorismo brasileiro são o Barão de Mauá e Dom Pedro II.
 - Dom Pedro II, imperador do Brasil, incentivava fortemente o desenvolvimento da cultura, ciência e tecnologia no país, buscando formas de implementá-las com sucesso no contexto da sua época;
 - O Barão de Mauá foi um pioneiro da industrialização no país, desenvolvendo e investindo em diversos empreendimentos diferentes, como fundições, estaleiros, companhias de iluminação a gás, companhias de navegação a vapor e ferrovias;
 - Não é à toa que Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá) é tão citado pelas pessoas interessadas na história do empreendedorismo brasileiro;



Empreendedorismo no Brasil



O Banco criado por Mauá se tornou respeitado na Argentina e demais países.

- Descendente direto de portugueses que desbravaram o Brasil, o Barão, por meio de mão de obra escrava, conseguiu empreender rapidamente, fabricando caldeiras de máquinas a vapor, engenhos de açúcar, prensas, encanamentos, etc. Criou um Banco, além disso, ele foi responsável por diversas obras públicas, como:
 - Organização da navegação a vapor no estado do Rio Grande do Sul e Amazonas;
 - Construção da primeira ferrovia brasileira, no estado do Rio de Janeiro;
 - Criação da companhia de gás para iluminação pública;
 - Construção da primeira rodovia pavimentada do país, entre Juiz de Fora, em Minas Gerais, e Petrópolis, no Rio de Janeiro.

Ideias e Oportunidades

Para refletir ... (1/9)

“Nada é mais perigoso do que uma ideia quando ela é a única que temos.”

Alain Emile Chartier

Para refletir ... (2/9)

“É melhor estar preparado para uma oportunidade e não ter nenhuma do que ter uma oportunidade e não estar preparado para ela.”

Whitney Young Jr.

Para refletir ... (3/9)

“Um otimista vê uma oportunidade em cada calamidade.
Um pessimista vê uma calamidade em cada oportunidade.”

Winston Churchill

Para refletir ... (4/9)

“Esta geringonça tem inconvenientes demais para ser levada a sério como meio de comunicação. Ela não tem nenhum valor para nós.”

Memorando Interno da Western Union sobre o telefone em 1876.

Para refletir ... (5/9)

“Quem pagaria para ouvir uma mensagem enviada a
ninguém em particular?”

Sócios de David Sarnoff, fundador da RCA em resposta à sua
consulta urgente sobre investimentos em rádio nos anos 1920.

Para refletir ... (6/9)

“O conceito é interessante e bem estruturado, mas para merecer uma nota melhor que 5, a ideia deveria ser viável.”

Examinador de Universidade de Yale sobre tese de Fred Smith propondo um serviço confiável de malote (Smith viria a ser o fundador da Federal Express)

Para refletir ... (7/9)

“Quem se interessaria em ouvir os atores?”

H.M.Warner, da Warner Brothers, no auge do cinema mudo em
1927.

Para refletir ... (8/9)

“Estou feliz por ser o Clark Gable a quebrar a cara e não o Gary Cooper.”

Gary Cooper, a respeito de sua decisão de não interpretar o papel principal em “E o vento levou”.

Para refletir ... (9/9)

“Tudo o que podia ser inventado já o foi.”

Charles H. Duell, Diretor do Departamento de Patentes dos Estados Unidos em 1899 ao propor o fechamento da seção de registro de novas patentes.

Ideia x Oportunidade 1/4

- Segundo o dicionário, ideia pode ser definida com “um objeto imediato do nosso pensamento, representando um conceito ou noção sobre algo que temos, resultando em um pensamento concreto ou abstrato”;
- Já oportunidade, o dicionário define como “ocasião favorável; circunstância oportuna e propícia para realização de algo; situação útil, benéfica ou vantajosa”;

Ideia x Oportunidade 2/4

“A oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação.”

Fernando Dolabela

Ideia x Oportunidade 3/4

- Não basta apenas ter uma boa ideia, é preciso saber diferenciar uma ideia de uma oportunidade;
- Uma ideia não significa uma oportunidade de negócio;
- A ideia somente se transforma em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade;
- A oportunidade também tem seu tempo, seu momento certo;
- Um produto ou serviço que num primeiro momento demonstra ser uma boa oportunidade, um ou dois anos depois pode estar ultrapassado e não ser mais lembrado;

Ideia x Oportunidade 4/4

- Se a empresa não estiver preparada para melhorar, atualizar ou até mesmo substituir o produto ou serviço, a mesma poderá estar fadada a desaparecer !!!
- É neste ponto que o Empreendedor faz a diferença!
 - Estão sempre atrás de novas ideias de negócios e oportunidades;
 - Ficam atentos a tudo que ocorre ao seu redor;
 - São curiosos e questionadores.

Características das Oportunidades

- Surgem em função de identificação de desejos e necessidades insatisfeitas;
- Estão por aí !!!;
- Experiência e intuição ajudam na identificação;
- Uma oportunidade para um empreendedor pode não ser para outro;
- Identifica-las é o desafio: podem estar camufladas em gaps tecnológicos, atrasos, avanços, crises - quanto mais imperfeito o mercado maiores as oportunidades!!!

Cuidado !!!

- Segundo José Dornelas, se você tem uma ideia que acredita ser interessante e que pode se transformar em um negócio de sucesso, pergunte a si mesmo e a seus sócios:
 - Quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa?
 - Qual o tamanho atual do mercado em reais e em números de clientes?
 - O mercado está em crescimento, estável ou estagnado?
 - Quem atende a esses clientes atualmente, ou seja, quem são os seus concorrentes?
- Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas iniciais com dado concretos, vocês tem apenas uma ideia, e não uma oportunidade de mercado.

Fonte de Ideias - Exemplos

- Negócios existentes - inclusive falências, franquias e licenças;
- Pesquisas em bancos de patentes e licenciamento de produtos;
- Informações obtidas das mais diversas formas: jornais, revistas, internet, tv, rádio, livros, fornecedores, empresas, etc...;
- Universidade, institutos de pesquisa, feiras e exposições;
- Empregos anteriores;
- Contatos com compradores (imperfeições de produtos);
- Observação no dia a dia - nas ruas e como consumidor;
- Ideias que deram certo em outros lugares;
- Mudanças demográficas, sociais, crises, caos econômico;
- Conversas com pessoas de todos níveis sociais e mais velhas;
- Evolução - agregar valor.

Encontrando Oportunidades - Exemplos

- Brainstorming: permitem estimular a criatividade e identificar oportunidades - técnica de grupo;
- Estudos de mercado;
- Análise de pauta de exportações e importações;
- Mudanças de hábitos, transformações;
- Mercados emergentes: lazer, saúde, educação, varejo, financeiro, turismo, etc.;
- Análise de empresas x setores - cadeias de produção;
- Análise de movimentos demográficos;
- etc.

Avaliação de oportunidades - erros a evitar

- Paixão cega pelo produto;
- Paranoia do negócio - não posso mostrar a ideia se não vão rouba-la;
- Perfeccionismo: ainda não está pronta;
- Não reconhecer a concorrência;
- Preço baixo como estratégia única de entrada;
- Impaciência: 30 dias ou perdemos;
- Desejo e necessidade de lucro imediato.

Visão, Missão, Princípios e Planejamento Estratégico

Introdução - Reflita

- Van Gogh escreveu certa vez:
 - “A imagem já tomou forma na minha mente antes de eu começá-la”;
- Ou seja, o grande pintor impressionista usava como referência de realidade o imaginário;
- E qual a importância disso para nossas vidas?
- O coelho da fábula de Alice no País das Maravilhas (Lewis Carroll) já nos deu:
 - *“Podes indicar-me o caminho certo? - perguntou a Alice ao coelho branco.*
 - *“E para onde queres ir?*
 - *“Não sei... - respondeu Alice envergonhada.*
 - *“Então qualquer caminho serve! - Resmungou o coelho apressado.”*



Estratégia - Definições

Do grego *strategos* = desempenho de uma posição de comando;

- A arte do general;
- Habilidades “gerenciais” (administração, liderança, oratória, poder) 450 a.C.;
- Habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. 330 a.c.;
- A estratégia só chega às empresas na década de 1960, pelas mãos de Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Russell Ackoff, Henry Mintzberg, entre outros.

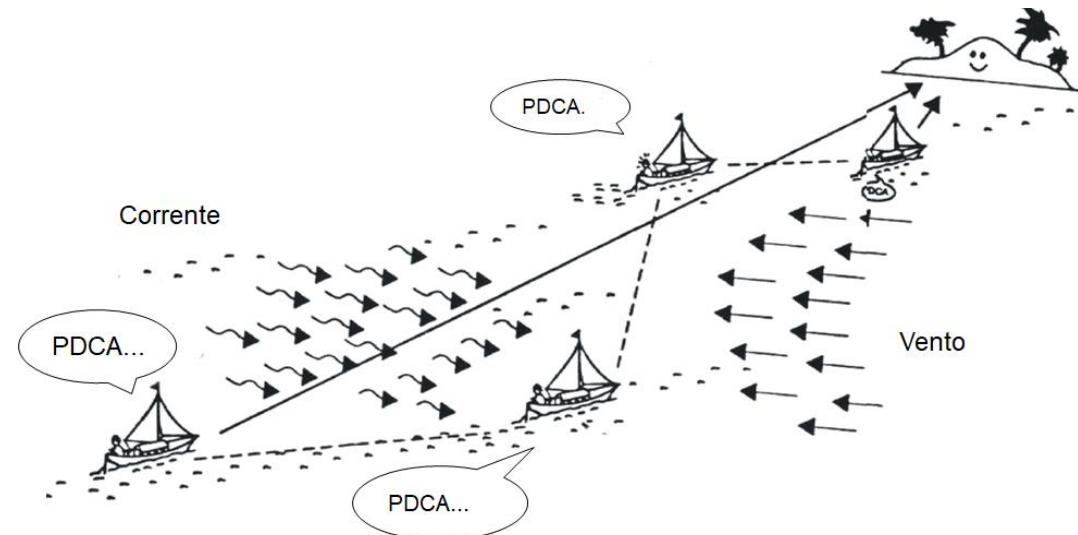


Determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas (Chandler, 1962).

Estratégia - Definições

Para Mintzberg (1987) estratégia é:

- PLANO: curso de ação, guia (ou conjunto de guias) para lidar com uma situação;
- PADRÃO: inclui comportamento resultante, um padrão em um curso de ação;
- POSIÇÃO: uma forma de localizar uma organização (ambiente);
- PERSPECTIVA: forma de perceber o mundo;
- MANOBRA: meio de frustrar os planos do adversário.



Planejamento Estratégico - Definições

- Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (Philip Kotler, 1975);
- É um modelo de decisão;
- Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;
- Delimita os domínios de atuação da Instituição;
- Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;
- Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.

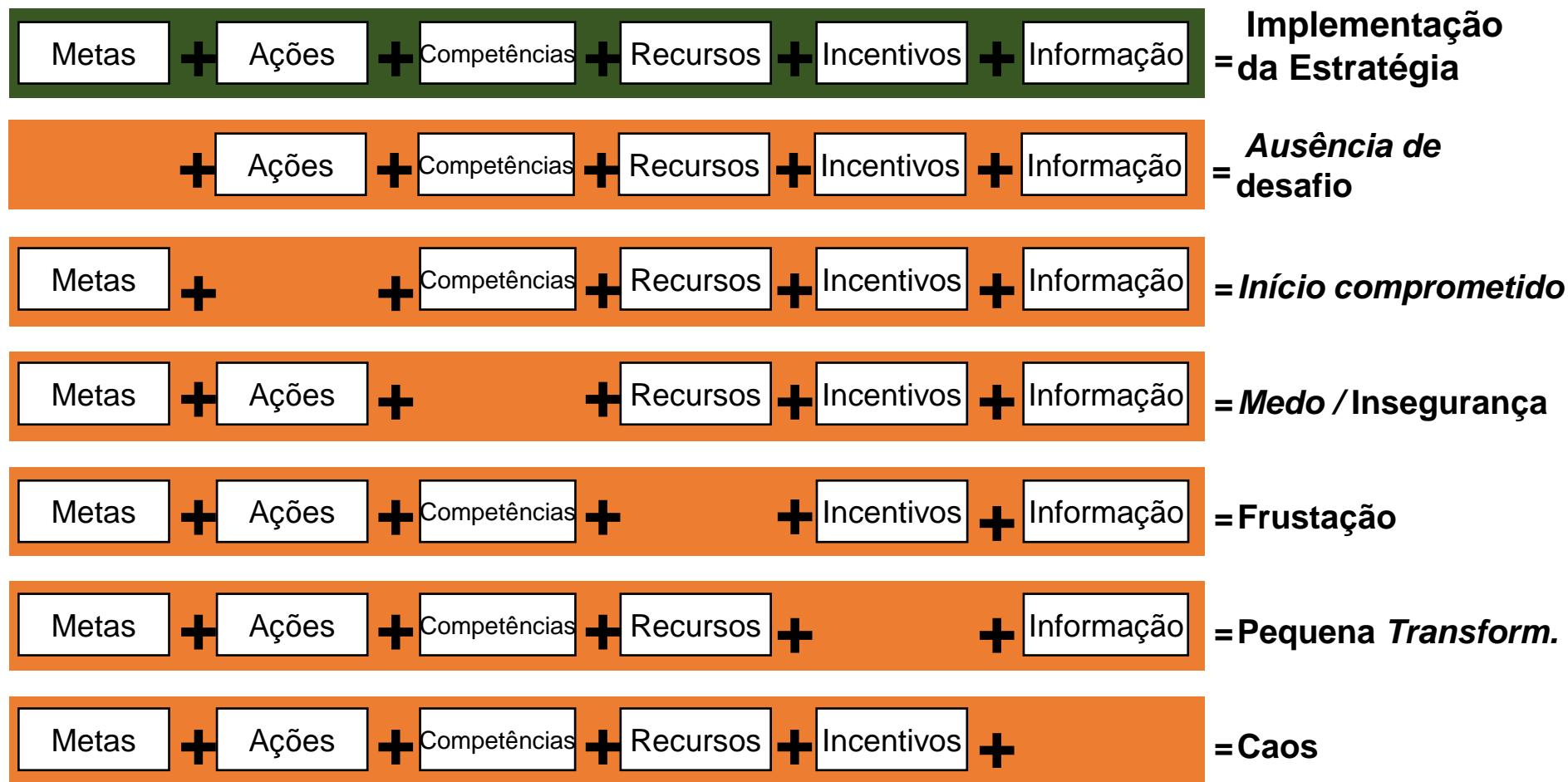


Planejamento Estratégico - Definições

- Planos táticos: Planos que especificam os detalhes de como os objetivos globais da organização serão atingidos;
- Planos de curto prazo: Planos que envolvem menos de um ano;
- Planos de longo prazo: Planos que se estendem além de cinco anos;
- Planos estratégicos:
 - Aplicam-se amplamente à organização inteira;
 - Estabelecem os objetivos globais da organização;
 - Procuram posicionar a organização em termos de seu ambiente;
 - Proporcionam direção para impulsionar os esforços da organização para atingir suas metas;
 - Servem como base para os planos táticos
 - Envolve extensos períodos de tempo;
 - São menos específicos em seus detalhes.

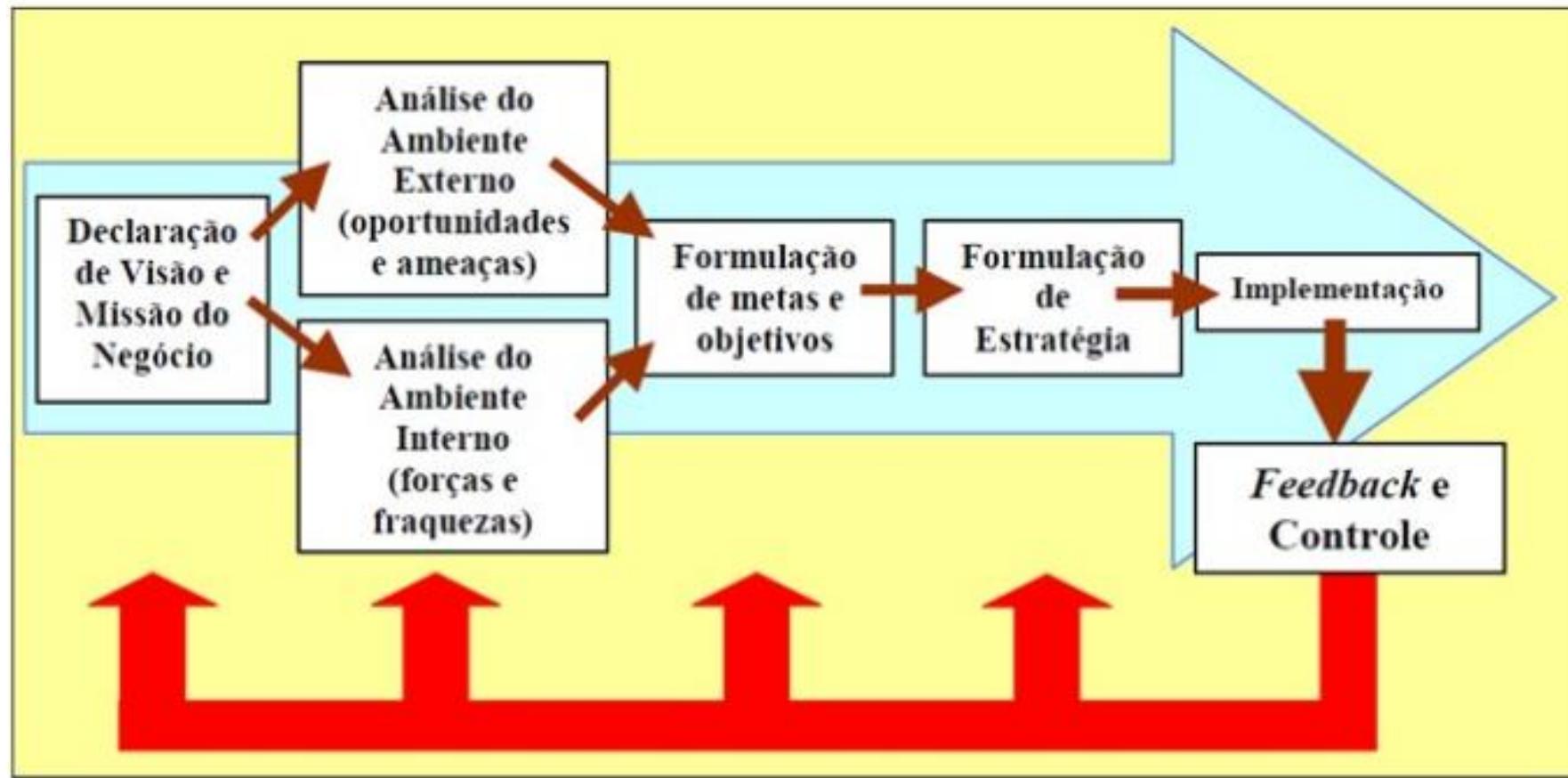
Planejamento Estratégico

Implementando o Plano Estratégico



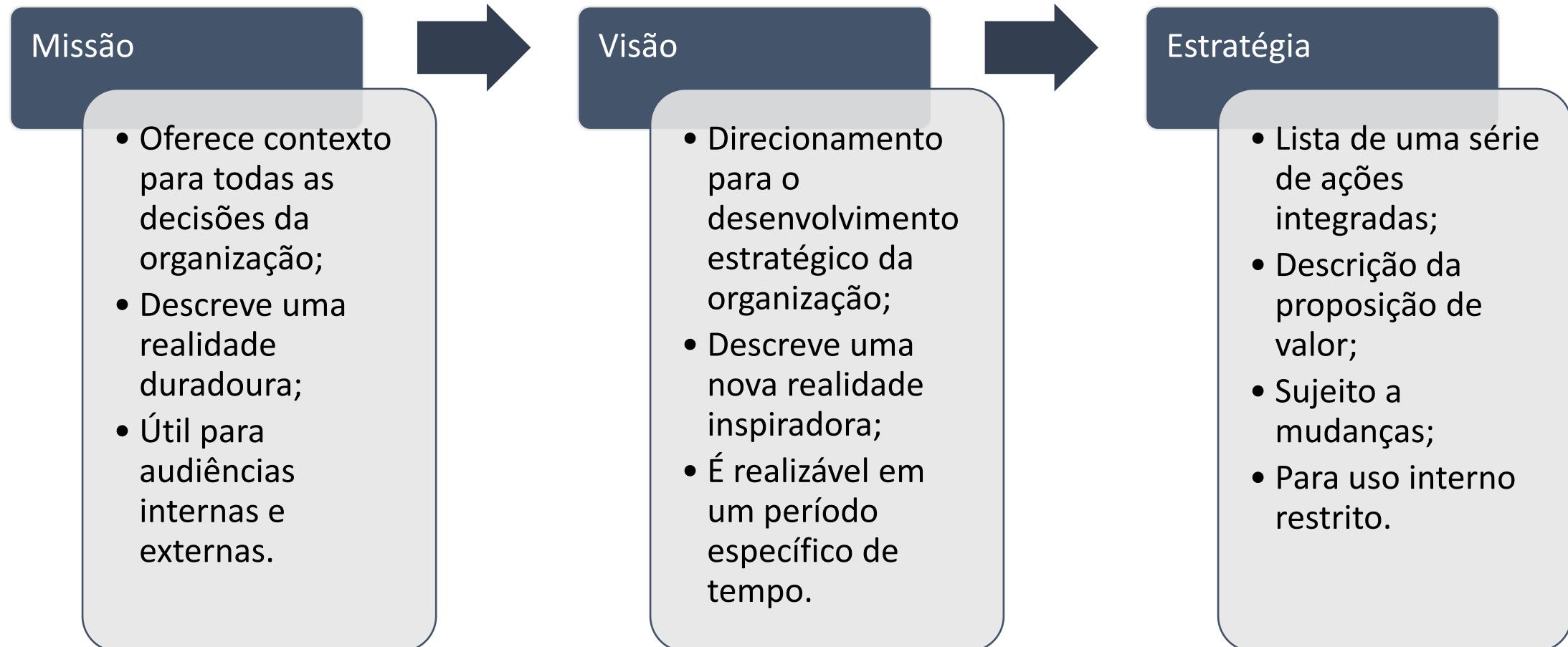
Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico do Negócio Kotler (1999)



Planejamento Estratégico

Missão, Visão e Estratégia



Planejamento Estratégico - Princípios e Valores

- São ideias fundamentais em torno das quais a organização (empreendimento) será construído;
- Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização deve acreditar;
- São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho;
- Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.



Planejamento Estratégico - Princípios e Valores

Exemplo: Coca-Cola



INOVAÇÃO - Buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação. Desejamos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde vale a pena correr os riscos de inovar e de compartilhar ideias.

LIDERANÇA - Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos.

RESPONSABILIDADE - Devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos.

INTEGRIDADE - Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

PAIXÃO - Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

COLABORAÇÃO - Acreditamos na força da participação e, por isso, promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos.

DIVERSIDADE - Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.

QUALIDADE - Consideramos que não há limites para atingir a excelência nas nossas atividades. Devemos deixar tudo sempre melhor do que estava e estabelecer os mais altos padrões para os nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho.

Planejamento Estratégico - Missão

- A Missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser;
- A missão deve responder à pergunta mais básica que uma empresa pode se propor: para que existimos?;
- Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas;
- Segundo Peter Drucker, “elaborar a missão é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar para ter um desempenho ótimo”.



Planejamento Estratégico – Missão

Exemplos

- **Google:** Nossa missão é organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos (<https://about.google/intl/pt-BR/>);

- **Cola-Cola:**

REFRESCAR O MUNDO	Em corpo, mente e espírito.
INSPIRAR MOMENTOS DE OTIMISMO	Por meio de nossas marcas e ações.
CRIAR VALOR E FAZER A DIFERENCA	Onde estivermos e em tudo o que fizermos.

- Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br>

- **Bradesco Prime:** Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis (<https://banco.bradesco/html/prime/sobre/index.shtml>).

Planejamento Estratégico – Elaborando a Missão

O que fazer?	Para quem?	Onde?	Como?	Com que finalidade?
Âmbito de atuação	Quem deve ser atendido ou impactado	Prioridade, estratégia de segmentação	Desafio e diferencial	Grupos de Interesse

Planejamento Estratégico - Visão

- A Visão representa um estado futuro desejável da organização. Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- É uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;
- Onde desejamos colocar a organização e como incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;
- É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.



Planejamento Estratégico - Visão

Exemplo: Coca-Cola



Atuar como base para nosso “Roteiro de Atividades” e orientar todos os aspectos de nosso negócio, descrevendo o que devemos conquistar para continuarmos com um crescimento sustentável e de qualidade.
<https://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>

PESSOAS	Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que puderem.
PORTFÓLIO	Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas.
PARCEIROS	Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro.
PLANETA	Ser um cidadão responsável que faça a diferença, ajudando a criar e a apoiar comunidades sustentáveis.
LUCRO	Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo.
PRODUTIVIDADE	Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa.

Planejamento Estratégico – Visão

Outros Exemplos

- **FORD**: Ser a empresa líder mundial na avaliação do consumidor em produtos e serviços automotivos (<https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/missao-visao-e-politica-de-qualidade/>);
- **FIAT**: Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos (<https://www.fiat.com.br/institucional.html>);
- **Grupo Globo**: Queremos ser o ambiente onde todos se encontram. E encontram informação, diversão e cultura, instrumentos essenciais para uma sociedade que busca a felicidade de todos e de cada um (<https://grupoglobo.globo.com/essencia-globo/>).

Planejamento Estratégico – Análise Ambiental

- É o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento da sua missão;
- Para tanto utilizaremos uma matriz SWOT (SWOT é uma sigla para as palavras em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- A matriz SWOT nos auxilia na identificação das forças e fraquezas do ambiente interno para que a empresa aproveite as oportunidades e evite as ameaças do ambiente externo;
- Ela permite que as pessoas tenham uma visão geral dos pontos positivos e negativos nos dois ambientes, possibilitando descobrir qual é o caminho mais seguro que a empresa pode seguir para atingir seus objetivos.



Planejamento Estratégico – Análise Ambiental

Ambiente Interno e Externo

- **Ambiente Interno:** São todas aquelas questões sobre as quais a empresa pode agir; tudo o que é de domínio da organização;
- Exemplos: Clientes, Cultura organizacional, Colaboradores, Equipamentos, Tecnologias Utilizadas, Processos, Filiais, Investimentos, políticas, contratos, ativos físicos e digitais, etc.;
- Como a organização exerce certo controle sobre o ambiente interno, isso permite que a mesma possa listar todas as forças e fraquezas relacionadas a ele;
- Pontos fortes e fracos são questões que são referência ou diferenciais competitivos e demandas que precisam de mais atenção ou necessitam ser melhoradas.
- **Ambiente Externo:** Envolve tudo aquilo que não está nas mãos da empresa. Logo, as coisas sobre as quais a organização não exerce nenhum tipo de controle.
- São exemplos de fatores externos: Questões climáticas, desastres naturais, variação cambial, taxas e juros de mercado, crises econômicas, eleições, leis, normas, políticas, embargos, guerras e conflitos, etc.;
- Analisando o ambiente externo é possível estabelecer as oportunidades e ameaças, ou seja, observar os cenários favoráveis e desfavoráveis, o que pode contribuir para a organização e o que pode influenciar os negócios de maneira negativa;

Planejamento Estratégico – Análise Ambiental

Exemplo de Matriz SWOT de uma Prefeitura

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Administração atual tem preocupação com a Área de TI e está disposta a melhorar;• Ambiente de pequeno a médio porte, que não exige intervenções de alta complexidade;	<ul style="list-style-type: none">• A Área de TI não está bem posicionada no organograma da prefeitura e não tem uma definição clara de suas atribuições;• Falta de uma visão e missão;• Equipe de TI muito pequena;• Falta de um service desk efetivo com informações históricas;• Falta de diversas políticas para a Área de TI ;• Falta de um Planejamento Estratégico para a Área de TI;• Algumas conexões com a Internet com velocidade baixa;• Falta de rede privada que conecte prédios públicos e sede da prefeitura;• Ausência de ferramentas de gerência de redes;• Data center desatualizado e vulnerável;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Projetos governamentais;• Melhorar a qualidade de vida dos municíipes;	<ul style="list-style-type: none">• Mudança de Prefeito;• Crise econômica e dificuldade de obtenção de recursos;

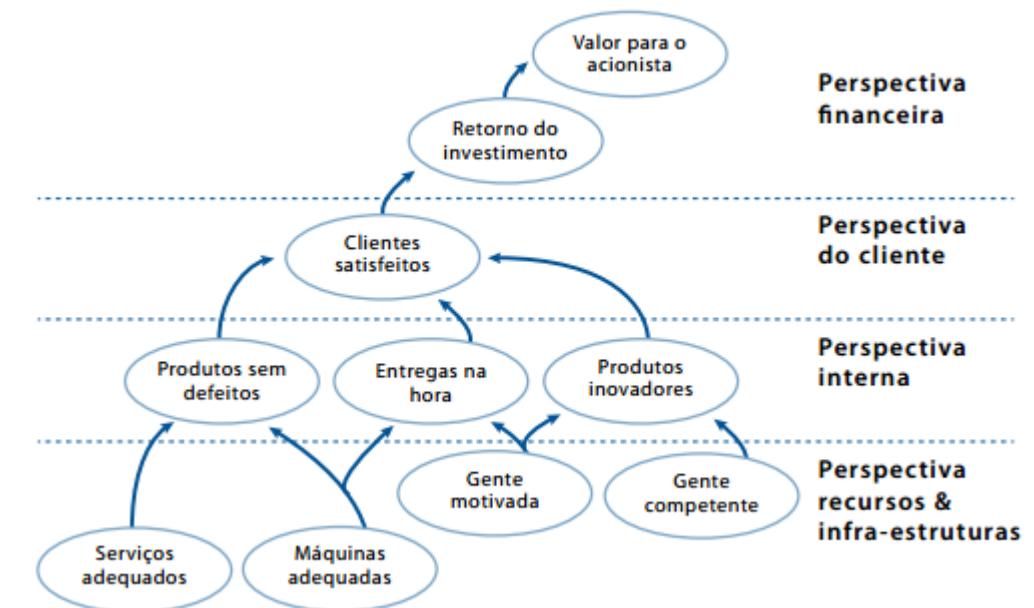
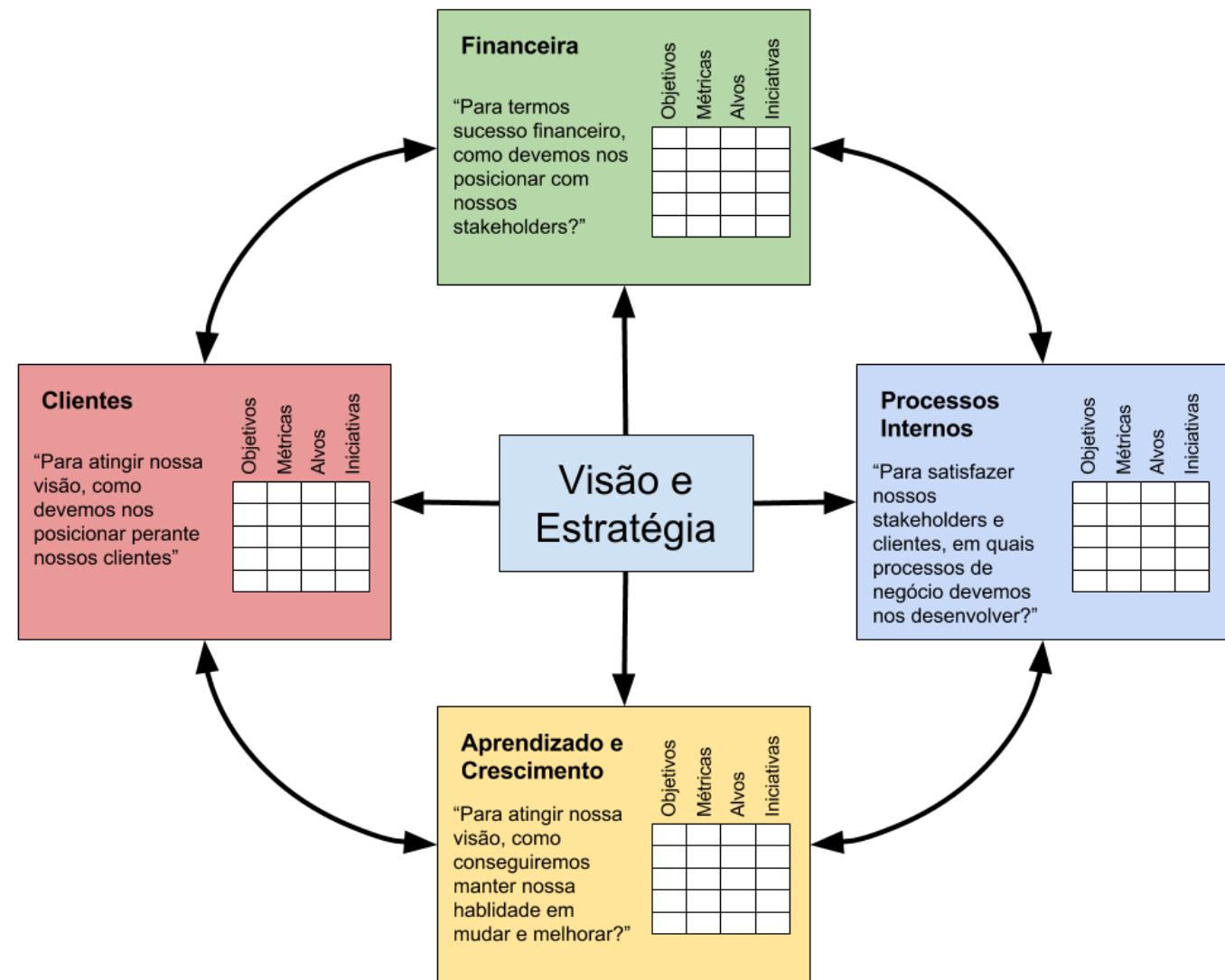
Planejamento Estratégico - BSC

- O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento utilizado para traduzir a missão e a visão em objetivos e medidas tangíveis;
- A metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente (Kaplan & Norton, 1996);
- Para KAPLAN & NORTON (1996), o “Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros a longo prazo e relacionando-se depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Planejamento Estratégico – BSC - Perspectivas

- **Perspectiva Financeira:** corresponde aos aspectos financeiros da organização, aos impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas;
- **Perspectiva dos Clientes:** relacionada à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócio apresenta em termos de captação e retenção de clientes;
- **Perspectiva de Processos Internos:** busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações;
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** corresponde à capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

Planejamento Estratégico – BSC - Perspectivas



Planejamento Estratégico - BSC - Mapa Estratégico

BSC é composto por:

- **Mapa estratégico**: onde a estratégia é descrita por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (1. Financeira; 2. Clientes; 3. Processos i; 4. Aprendizado e crescimento);
- **Objetivo estratégico**: o que é crítico para o sucesso da organização de acordo com a estratégia e deve ser alcançado;
- **Indicador**: forma de acompanhar o sucesso do alcance do objeto, devendo ser medido e acompanhado para sinalizar possíveis desvios de rota;
- **Meta**: o nível de desempenho esperado, que, ao ser comparada com o indicador, mostra o que e quanto precisa ser melhorado.

Planejamento Estratégico – BSC

Perspectivas – Exemplo de Indicadores

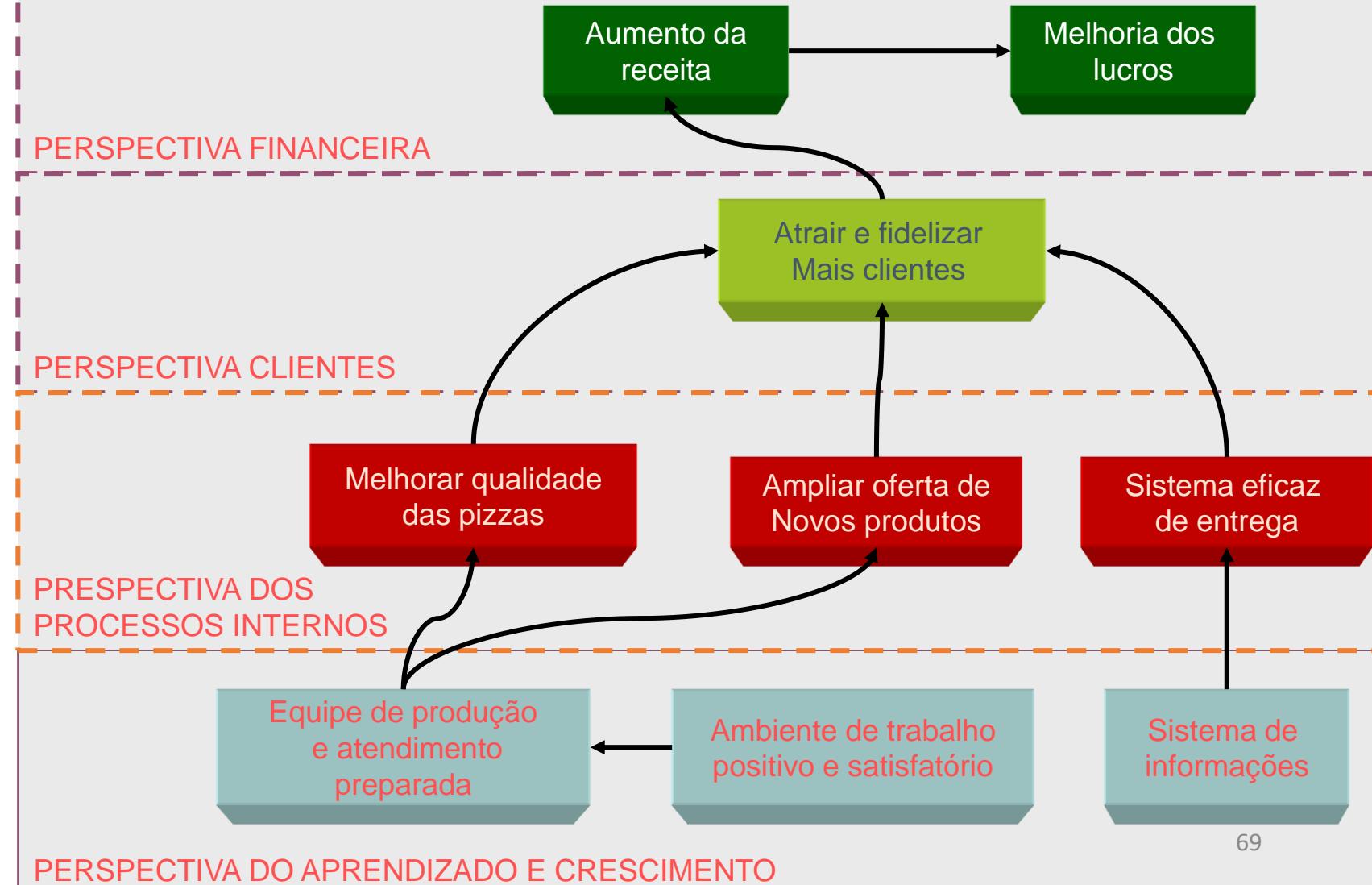
PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento e mix de receita - Novos produtos, serviços, clientes e mercado - Novas relações de vendas e estratégia de preços - Relação custo/melhoria de produtividade - Produtividade da reita/funcionário - Redução de custos e despesas operacionais - Ciclo e giro de caixa - Melhoria da utilização dos ativos - Medidas da administração de riscos - Lucro e valor agregado por empregado 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado - Número de clientes - Clientes por empregado - Captação de clientes - Retenção de clientes - Clientes perdidos - Satisfação, lealdade - Imagem da marca - Lucro ou por cliente ou por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentual de vendas gerado por novos produtos - Lançamento de novos produtos versus lançamento da concorrência - Inovações no processo de gestão - Tempo de desenvolvimento de novos produtos - Entrega eficiente de produtos - Serviço pós-venda - Operações internas - Gerenciamento da marca - Qualidade de produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação, retenção e produtividade dos funcionários - Reciclagem da força de trabalho - Capacidade dos sistemas de informação - Motivação - <i>Empowerment</i> e alinhamento - Sugestões apresentadas e implementadas - Medidas de alinhamentos individual e organizacional - Medidas do desempenho da equipe

Planejamento Estratégico

Exemplo de um Mapa Estratégico Pizzaria ROMA

MAPA ESTRATÉGICO - PIZZARIA ROMA

Ser, em 2025, uma das melhores pizzarias de Londrina, reconhecida pela excelência no atendimento, pela variedade e pela qualidade dos seus produtos



Planejamento Estratégico

Exemplo de Indicadores de Desempenho

Pizzaria ROMA

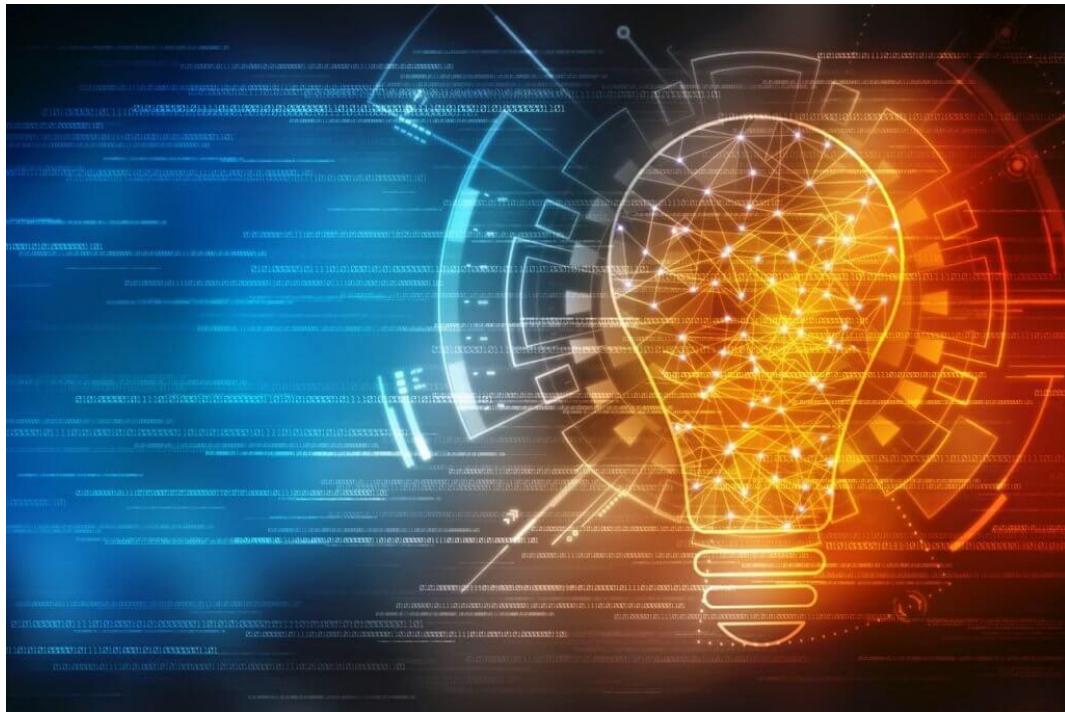
<u>PERPECTIVAS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>METAS</u> <u>2022</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>PLANO DE AÇÃO</u>
				<u>INICIATIVAS</u>
<u>FINANCEIRA</u>	Aumento da receita	20%	Crescimento do faturamento bruto	-
	Melhoria dos lucros	8%	Lucratividade	-
<u>CLIENTE</u>	Atrair e fidelizar Mais clientes	50%	Clientes novos	Implantar Excelência no Atendimento Promover campanha Marketing
		2	Freqüência Mensal de Pedidos por Cliente	
<u>PROCESSOS INTERNOS</u>	Melhorar qualidade das pizzas	2%	Índice de reclamações	Padronizar processos Implantar P.Q.P.A
	Ampliar oferta de Novos produtos	10	Novas receitas	Contratar Chefe Coz. Pesquisar novas receitas
	Sistema eficaz de entrega	30 minutos	Tempo de entrega	Terceirizar e ampliar a frota
<u>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</u>	Equipe de produção e atendimento preparada	60 horas	Horas de treinamento/ano	Programa de Educação e desenvolvimento
	Ambiente de trabalho positivo e satisfatório	85%	Satisfação do funcionário	Melhorar relacionamento Oferecer benefícios
	Sistema de informações	10.000	Investimento em tecnologia	Adquirir sistema

Planejamento Estratégico – BSC

Exemplo de Indicadores de Desempenho de uma Companhia Aérea

	Mapa Estratégico	Objetivos	Balanced Scorecard		Plano de Ação	
			Indicadores	Metas	Iniciativas	Investimentos
Perspectiva Financeira	<p>Processo: Gestão Operacional Tema: Reabastecimento no solo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidade Aumento da Receita Menos Aviões 	<ul style="list-style-type: none"> a. Valor de Mercado b. Receita por assento c. Custo do leasing do avião 	<ul style="list-style-type: none"> a. 30% crescimento anual b. 20% crescimento anual c. 5% redução anual 		
Perspectiva do Cliente		<ul style="list-style-type: none"> Atrair e reter mais clientes Pontualidade dos vôos 	<ul style="list-style-type: none"> d. N° de clientes habituais e. Número de clientes f. Posição no ranking de pontualidade a Agência Federal de Aviação g. Avaliação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> d. 70% e. Aumentar 12% ao ano f. Nº 1 g. Nº 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento do sistema de CRM • Gestão de qualidade • Programa de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX • \$XXX
Perspectiva Interna		<ul style="list-style-type: none"> Reabastecimento rápido no solo 	<ul style="list-style-type: none"> h. Tempo de permanência no solo i. Partidas pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> h. 30 minutos i. 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do ciclo em solo 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX
Perspectiva de aprendizado e crescimento		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver habilidades necessárias Desenvolver sistemas de apoio Tripulação alinhada com a estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> j. Prontidão dos cargos estratégicos k. Disponibilidade de sistemas de informação l. Conscientização estratégica m. % de tripulantes de solo que são acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> j. Ano 1 – 70% Ano 2 – 90% Ano 3 – 100% k. 100% l. 100% m. 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da tripulação em solo • Lançamento do sistema de programação da tripulação • Plano de aquisição de ações pelos empregados 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX

Gestão, Tecnologia e Inovação



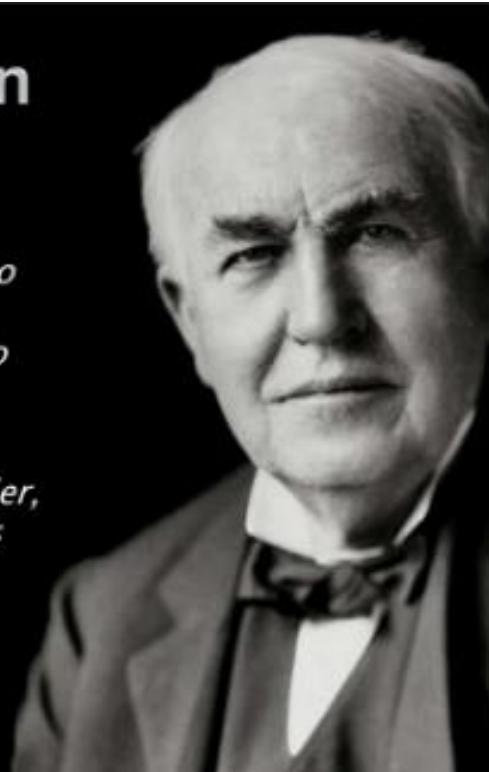
Inovação

Thomas A. Edison

> Registrou mais de mil patentes

"O verdadeiro desafio da inovação não é a invenção, mas sim o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente."

"Qualquer coisa que não irá vender, eu não quero inventar. As vendas são uma prova da utilidade, e utilidade é sucesso"



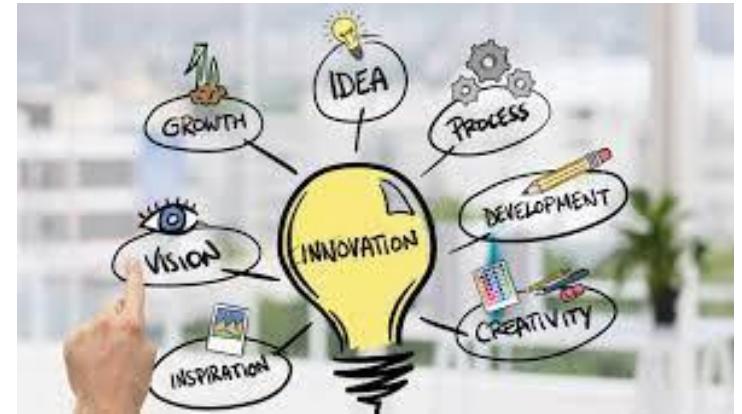
"As empresas obtém vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas."

Michael Porter



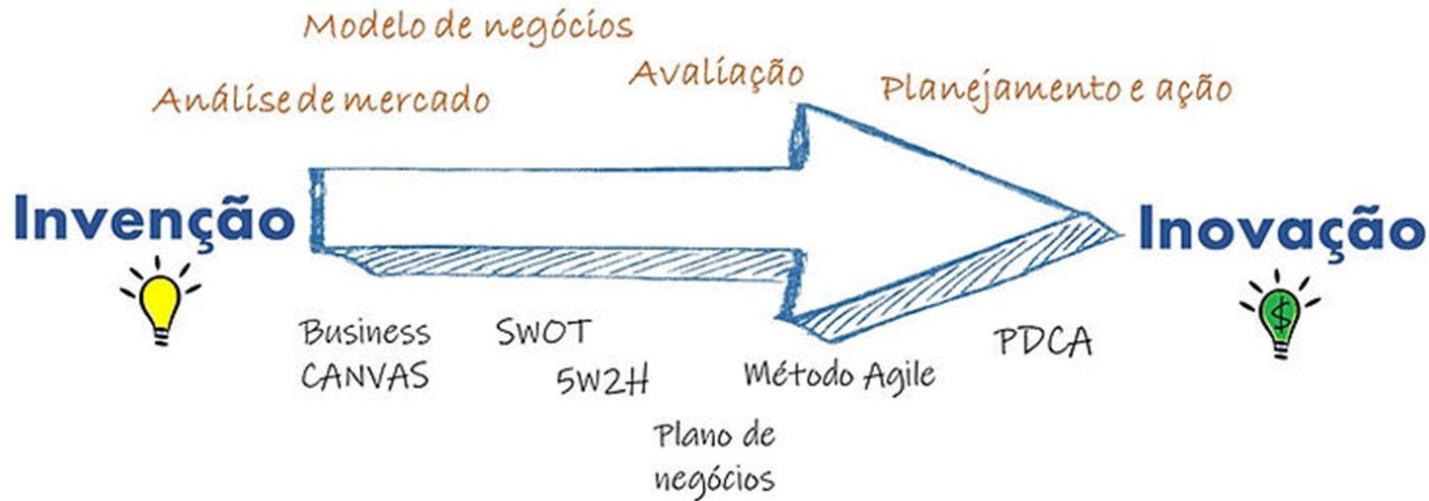
O que é Inovação?

- Inovação é criar algo que tenha utilidade, que seja diferente do que já existe e tenha mercado, pois a inovação precisa gerar lucros.
- A inovação também está relacionada com a criação de soluções ou quebra de padrões. Significa dizer que a inovação pode representar tanto a elaboração de um modelo de negócio e serviços, como também o desenvolvimento de novos produtos e serviços para problemas recorrentes do público-alvo.
- Com os avanços tecnológicos registrados nos últimos anos, algumas tendências se inserem no cenário mundial de inovação, tal qual a criação e o uso de softwares em nuvem para o gerenciamento de equipes e atendimento ao público.
- Pode-se considerar nestas condições, também, a criação de novos espaços de trabalho em grupo (que incentivam a criatividade e contato com outros profissionais), como os coworkings; ou, ainda, a produção de soluções para o desenvolvimento de cidades inteligentes.



Invenção x Inovação

- A invenção surge de um processo criativo, mas torna-se inovação apenas se chegar à sociedade e produzir algum efeito;
- Dessa forma, se atender às necessidades e expectativas do mercado, for viável do ponto de vista econômico, for sustentável e oferecer retorno financeiro às empresas, estaremos falando de inovação;
- Inovação é diferente de invenção:
 - Invenção tem a proposta de trazer ao mundo algo que não existe, apenas isso, criar algo novo, sendo um requisito para patenteabilidade;
 - A inovação surge com a melhoria de um produto, processo ou serviço já existente ou a criação de algo novo que seja absorvido pelo mercado e gere negócio.



Características dos inovadores de sucesso (BESSANT; TIDD, 2019)

- Exploram e entendem diferentes dimensões da inovação (os modos como podemos mudar as coisas);
- Gerenciam a inovação enquanto processo;
- Criam condições que os permitem repetir o feito da inovação (desenvolver capacidades);
- Enfocam essas capacidades para levar as organizações adiante (estratégia de inovação);
- Desenvolvem capacidades dinâmicas (a capacidade de descartar e adaptar suas abordagens perante um ambiente em mutação)



Dimensões da inovação: o que podemos mudar?

(BESSANT; TIDD, 2019)

Dimensão	Tipo de mudança
Produto	Mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece
Processo	Mudanças nas formas como produtos/serviços são criados e disponibilizados
Posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos
Paradigma	Mudanças em modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz

Dimensões da inovação: o que podemos mudar? (BESSANT; TIDD, 2019)

Inovação de produto

- ▶ Novo design de automóvel;
- ▶ Novo pacote de seguro contra acidentes para bebês de colo;
- ▶ Novo sistema de entretenimento doméstico.



Inovação de processo

- ▶ Mudanças em métodos de fabricação e equipamentos utilizados para produzir:
 - ▶ Automóvel;
 - ▶ Sistema de entretenimento doméstico
- ▶ Mudança nas rotinas e sequências burocráticas dos seguros



Dimensões da inovação: o que podemos mudar? (BESSANT; TIDD, 2019)

Inovação de posição

- ▶ Repositionamento de percepção para um produto ou processo já estabelecidos, em um contexto de uso específico.
- ▶ Incremental x Radical

Cases: inovação de posição

- ▶ Havaianas
 - ▶ Comercializava poucas variações de produtos voltadas a consumidores de baixa renda (até 1993). Concorrência com a Rider;
 - ▶ Linha de sandálias com várias cores e tipos com comerciais protagonizados por famosos (a partir de 1994).
- ▶ Häagen Dazs
 - ▶ Criou um novo mercado para sorvete, voltado para adultos;
 - ▶ Inovação de posição: em vez de alterar o produto ou o processo básico de fabricação



Dimensões da inovação: o que podemos mudar? (BESSANT; TIDD, 2019)

Inovação de paradigma

- ▶ Mudanças em modelos mentais;
 - ▶ Linhas aéreas com tarifas econômicas;
 - ▶ Ofertas de seguro e outros serviços financeiros online;
 - ▶ Repositionamento de bebidas como café e suco de fruta como produtos *premium*.
- ▶ Envolvem mudança na visão fundamental sobre como a inovação pode criar valor social ou comercial.

Cases: Inovação de paradigma

- ▶ Da propriedade ao aluguel (Spotify)
 - ▶ Antes as pessoas eram donas da música, agora alugam o acesso a uma biblioteca musical
- ▶ Inovação da experiência (Starbucks)
 - ▶ Deixa de oferecer uma *commodity* e cria uma experiência;
 - ▶ Transformou a cafeteria em um lugar onde as pessoas se reúnem para conversar, usar Wi-fi, ler livros, tomar um café, etc.



Da inovação incremental à inovação radical (BESSANT; TIDD, 2019)

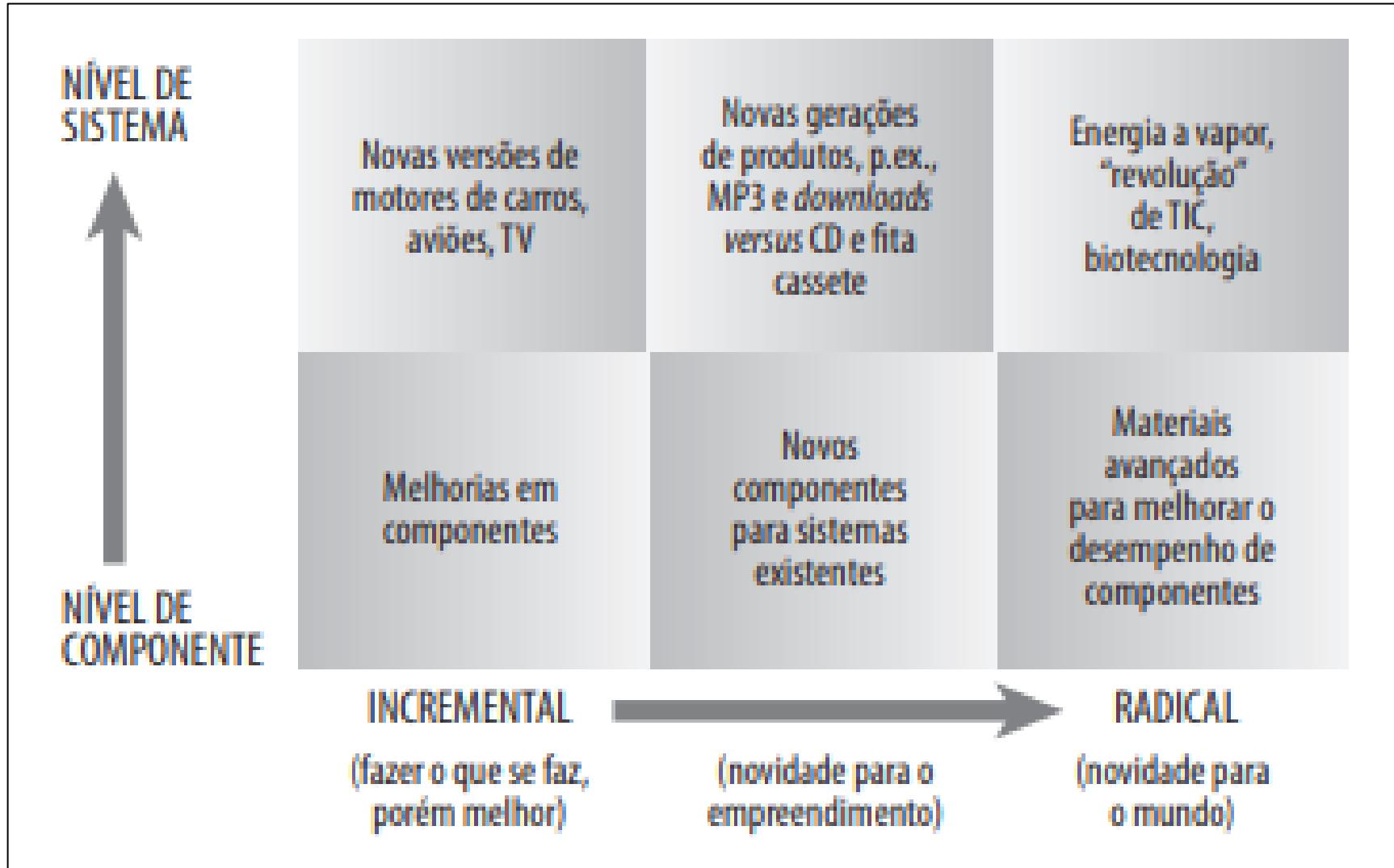
- Outro fator a ser considerado é o grau de novidade envolvido. Evidentemente, atualizar o estilo de nosso carro não é o mesmo que inaugurar um conceito completamente novo de automóvel, que possua um motor elétrico e seja feito de um novo tipo de material diferente de aço e vidro, o que seria uma inovação radical. De forma semelhante, o aumento de velocidade e precisão de um torno não é o mesmo que substituí-lo por um processo de moldagem a laser controlado por computador. Existem diferentes níveis de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores (inovação incremental) até mudanças bastante radicais, que realmente transformam a forma como as percebemos e utilizamos. Às vezes, tais mudanças são comuns a setores ou atividades específicos, mas, em alguns casos, são tão radicais e difíceis de alcançar que alteram a própria base da sociedade, como foi o caso do papel desempenhado pela energia a vapor durante a Revolução Industrial ou as abrangentes mudanças resultantes de atuais tecnologias de comunicação e computação.

Componentes e sistemas

(BESSANT; TIDD, 2019)

- Finalmente, é preciso entender a inovação como se fosse uma daquelas bonecas russas: podemos mudar alguma coisa em seus componentes ou podemos alterar a arquitetura de todo o sistema. Podemos, por exemplo, colocar um transistor mais rápido em um microchip de uma placa de circuitos para exibição de gráficos em um computador (inovação de componente). Ou podemos mudar a forma como várias placas são combinadas dentro do computador, de forma a criar desempenhos específicos, como num jogo para computador, ou num livro eletrônico ou e-book, ou dispositivos multimídia. Ou podemos ligar os computadores em rede para gerenciar um pequeno negócio ou escritório. Ou podemos ainda conectar as redes umas às outras na Internet (inovação de arquitetura). Há um grau específico de inovação em cada um desses níveis – mas as mudanças em sistemas de níveis mais altos, normalmente, têm implicações para os mais baixos. Se os carros, que são produto de montagem complexa, fossem, por exemplo, subitamente projetados para serem feitos de plástico, em vez de metal, ainda assim haveria espaço para a mão-de-obra de montadoras – mas custaria algumas noites de sono para os fabricantes de componentes de metal!

Incremental x Radical (BESSANT; TIDD, 2019)



Incremental x Radical

• Inovação incremental

- A inovação incremental pode ser entendida como a busca por **melhorar ou agregar**.
- Normalmente, acontecem em uma linha de produção mais rápida.
- A inovação incremental é um processo contínuo que envolve o Programa de Ideais, que envolve os colaboradores para gerar ideias.

• Inovação radical

- Já a inovação radical envolve a busca por **conhecimentos e a combinação deles**.
- Quando uma organização cria um carro elétrico, é falar de uma inovação radical.

- Os fabricantes de smartphone, quando criam uma nova geração de determinado modelo, lançando telas maiores.

- Ao citarmos o setor automotivo, usar energia elétrica como forma de combustível em um carro é um exemplo de inovação radical em produto.

- Já em processos, o caso de Henry Ford, que, no início do século XX, desenvolveu uma nova maneira de produzir veículos ao implementar pela primeira vez uma linha de montagem, é outro grande exemplo. Até então, os carros eram produzidos sob encomenda e, a partir de sua inovação radical, passaram a ser produzidos em massa. Obviamente, outras empresas seguiram o seu modelo posteriormente, mas a inovação inicialmente foi autoral, disruptiva e transformou um processo estabelecido da época.

Quais as diferenças entre inovação incremental e radical?

- **Inovação radical:**

- Tenho pouco conhecimento sobre o meu negócio (novo produto ou serviço);
- Alto grau de investimento financeiro;
- As necessidades dos clientes são difusas. É preciso criar um mercado;
- Alto grau de incerteza sobre o retorno financeiro;
- Grande salto em inovação.

- **Inovação incremental:**

- Tenho muito conhecimento sobre o meu negócio (é o meu core business);
- Baixo grau de investimento financeiro;
- As necessidades dos clientes são conhecidas.
- Risco reduzido sobre o retorno financeiro;
- Inovações contínuas e graduais.

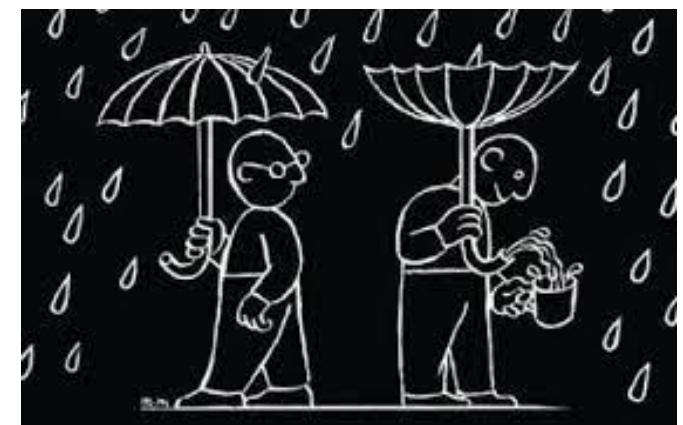


Telefone Celular

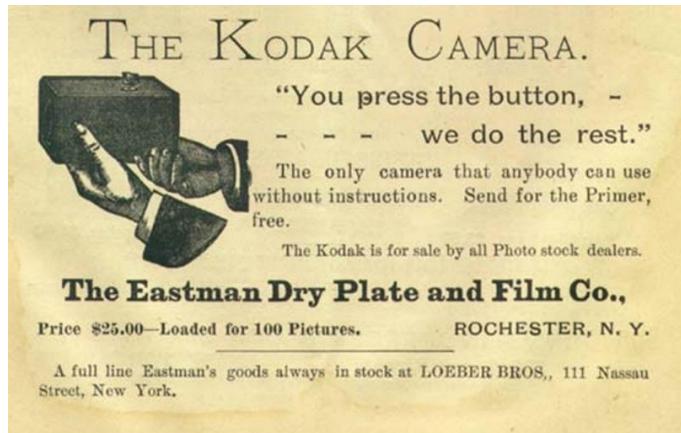


Mas e a inovação disruptiva?

- Quando falamos em inovação disruptiva, estamos nos referindo à **ruptura dos paradigmas tradicionais de um mercado específico e à criação de um novo hábito de consumo**, gerando mudanças profundas no mercado. Nesse caso, a inovação radical pode ou não se tornar disruptiva.
- Inovação disruptiva pode ser definida como um **processo que transforma um produto ou serviço, de modo que a sua versão original se torna obsoleta, impactando também no comportamento dos seus consumidores**.
- Exemplos de inovação disruptiva podem ser vistos na maneira como, atualmente, consumimos e contratamos serviços de filmes, músicas, entrega de alimentos, reserva de hotéis para viagens, serviços e produtos financeiros, entre outros.



Incremental X Radical X Disruptiva



Em 1888, a **Kodak** lançou o primeiro rolo de filme comercial e a primeira câmera fotográfica, que foram sucesso absoluto. Com o slogan "Você aperta o botão, nós fazemos o resto", ela tornou um processo cheio de complicações e demorado em algo simples e acessível para praticamente qualquer pessoa.

Apesar de revolucionária, essa ideia nasceu como uma aposta — ou seja, uma **inovação radical**. Isso porque ela apresentava alto grau de incerteza, uma vez que não existia um market-share para esse mercado e não havia uma certeza de que as pessoas iriam aderir a esse novo produto.

A partir daí, a história da Kodak foi marcada por **inovações incrementais**, para se manter competitiva no mercado, e produtos de sucesso. Como resultado, dominou o mundo da fotografia por quase um século!

Entretanto, A Kodak, mesmo sendo pioneira na criação da câmera digital, percebeu que essa nova tecnologia ameaçava sua principal fonte de receita — o papel fotográfico e câmera analógica.

A empresa, apegada ao pensamento do século XX, acreditava que a tecnologia de fotos digitais levaria décadas para se tornar acessível e, por isso, a Kodak continuou focada em seu mercado tradicional.

Porém, o grande erro da Kodak foi não perceber que a foto digital não seria apenas mais um novo produto, mas sim uma mudança profunda no mercado.

Além disso, o desenvolvimento dessa tecnologia era um caminho sem volta e não demorou para outras empresas focarem no aprimoramento da fotografia digital.

Como resultado, esse modelo de negócio cresceu e transformou o mercado tradicional, criando um novo hábito de consumo na população — **inovação disruptiva**.

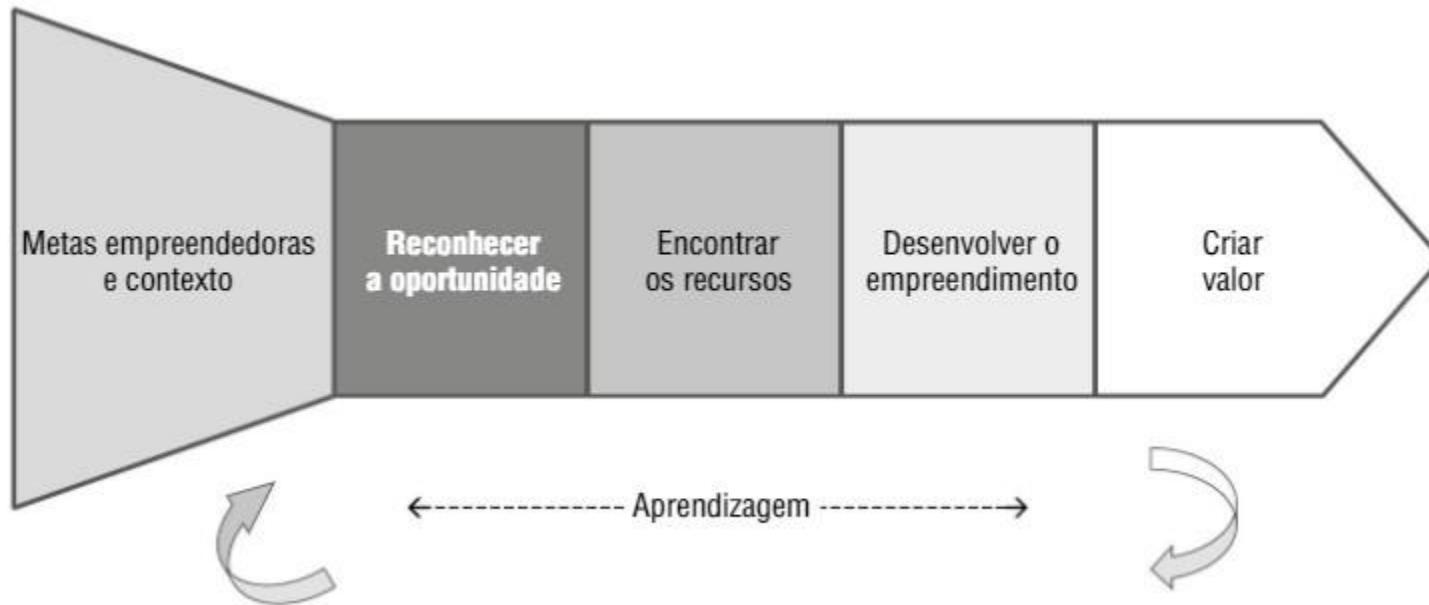
O que muitos não esperavam é que essa empresa tão inovadora, anos mais tarde, decretaria falência, justamente, por falta de inovação. Mais especificamente, por não manter o portfólio de inovações equilibrado.

Mas uma coisa é certa, a Kodak deixou uma grande lição no mundo corporativo: manter o equilíbrio entre inovações de curto e longo prazo pode ser a chave entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Incremental x Radical x Disruptiva



Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)



Modelo de Negócios e Plano de Negócios



PLANO DE NEGÓCIOS
10 COMPONENTES IMPORTANTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS BEM-SUCEDIDO

Modelo de Negócios X Plano de Negócios

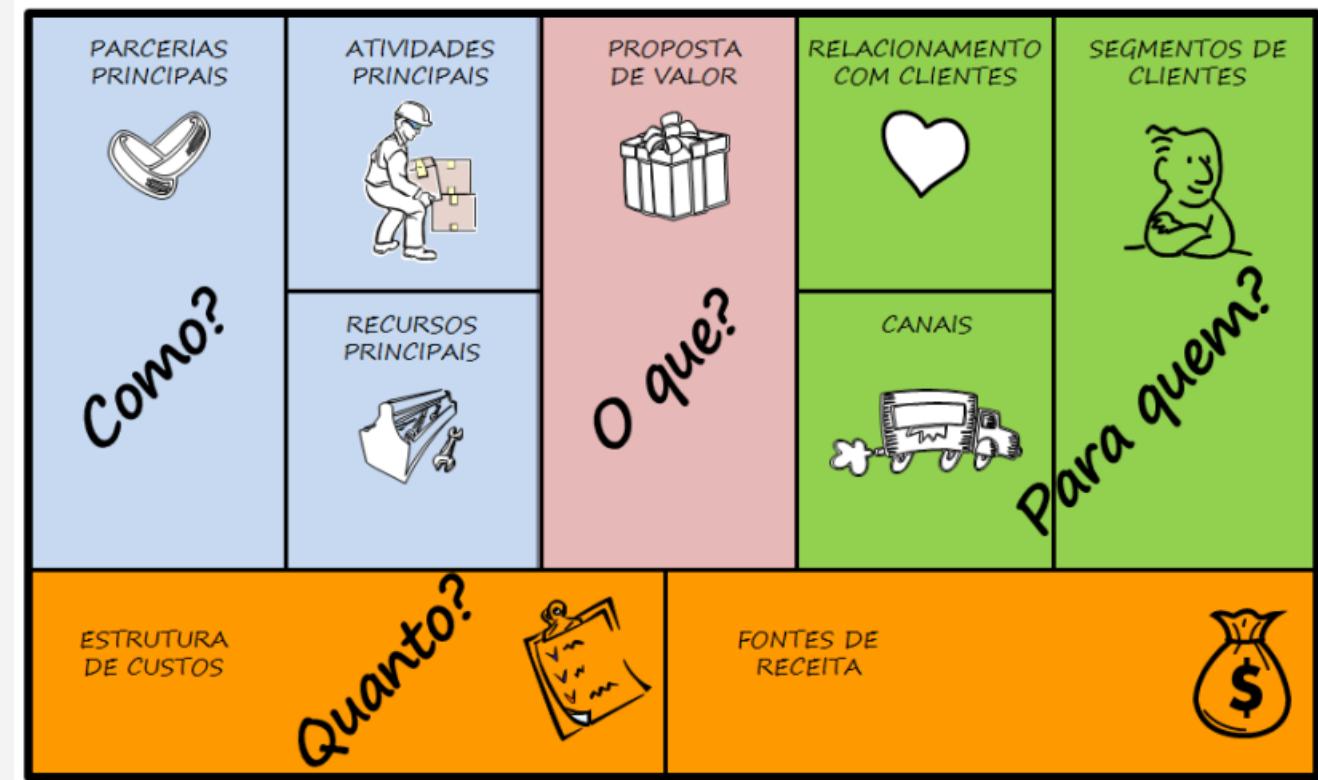
- Segundo o Sebrae:
 - O Modelo de Negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo;
 - O plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.
 - Desenhar o Modelo de Negócios precede a elaboração do plano de negócios. É por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema;
 - Se o Modelo de Negócios for alterado, o plano de negócios deverá ser alterado também. As duas ferramentas devem manter-se vivas e conectadas.

Modelo de Negócios - Utilizando o Canvas

- “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”

Alexandre Osterwalder

- O CANVAS (ou Quadro) é uma ferramenta para criação de Modelo de Negócios, que reúne nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas;



Canvas - Questão: O que?

- O que vou fazer? Quais os valores e benefícios que agregamos para o cliente? Quais problemas do cliente estamos ajudando a resolver? Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes? Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?
- Proposta de valor: definirá o valor do produto ou serviço para seus clientes, ou seja, a razão ou o motivo pelo qual pessoas adquirem seus produtos e serviços e não a do concorrente;
- Você deve pensar se está atendendo a uma necessidade, resolvendo um problema ou melhorando alguma situação existente.

Canvas - Questão: Para Quem?

- Para quem você quer fazer? A quem é dirigida sua Proposta de Valor?
- Nesta etapa, você conectará sua Proposta de Valor com os Segmentos de Clientes, os Canais pelos quais você fará a entrega dos produtos ou serviços e a forma como se dará o relacionamento com os clientes;
- Segmento de Clientes: você definirá quem são os clientes que pretende atender;
- Canais: você definirá de que forma seus produtos ou serviços chegarão até os clientes;
- Relacionamento com os clientes: como fará para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que eles não te troquem por outro.

Canvas - Quanto e Como vou receber?

- Uma vez que você sabe “O QUE” irá fazer e “QUEM” atenderá, precisamos gerar dinheiro! Qual são suas Fontes de Receitas?
- O valor cobrado pelo seu produto ou serviço deve possuir uma relação muito forte com a sua Proposta de Valor;
- A forma de pagamento deve considerar se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de pagamento que você pretende estabelecer;
- Portanto, responda quanto e como os clientes pagarão pelo que ofereço?

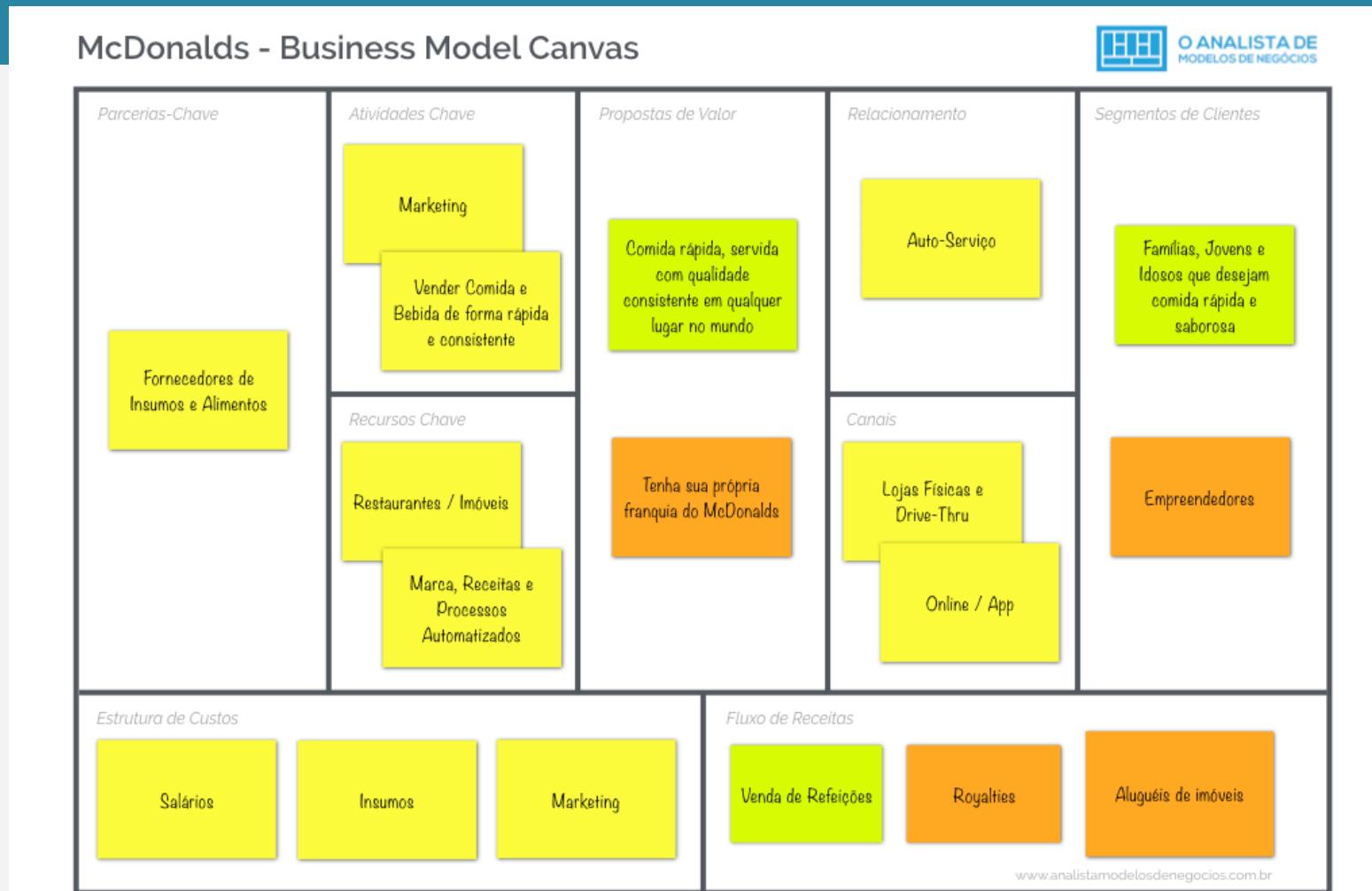
Canvas - Como vou Fazer?

- Recursos Principais: o que é preciso para fazer o negócio funcionar? Recursos Físicos, Intelectuais, Humanos e Financeiros; CUIDADO: não confundir recurso com canal. Se o negócio, por exemplo, utiliza um site como canal, precisará dos recursos físicos, computador e rede. Se pretende ter como canal uma equipe de vendas, pessoas serão recursos necessários;
- Atividades Principais: Quais as Principais Atividades que nossas propostas de valor exigem? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o Cliente? Os fluxos de receitas?
- Parceiros Principais: você identificará fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor. Parceiros são aliados para otimizar e reduzir riscos do negócio.

Canvas - Quanto vou Gastar?

- Você levantará o que vai gastar para a realização da proposta de valor. Quais são os custos mais representativos no modelo de negócios? Quais os recursos-chave mais caros? Quais as atividades mais caras?
- A Estrutura de custos é composta por todos os custos envolvidos para operação do negócio.

Exemplo CANVAS



Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-do-mcdonalds/>. Consultado em: 27/01/2020.

Plano de Negócios

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Para você organizar suas idéias é que foi criado o **PLANO DE NEGÓCIO**. Nesta viagem ao mundo dos empreendedores, o plano de negócio será o seu mapa de percurso.

O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua idéia e na gestão da empresa.

R788 Rosa, Cláudio Afrânio.
Como elaborar um plano de negócio / Cláudio Afrânio
Rosa. -- Brasília : SEBRAE, 2007.
120 p. : il.

1. Plano de negócio. 2. Planejamento empresarial. I.
Título.

Quando Elaborar um Plano de Negócios?

- Planejamento de uma nova empresa;
- Nova unidade de negócios;
- Lançamento de novo produto;
- Expandir vendas a novos mercados;
- Negociar com investidores.

Para Que Serve um Plano de Negócios?

Planejamento / Análise / Gestão

- Fornecer uma visão clara dos objetivos do negócio, e da forma de atingi-los;
- Disciplinar o pensamento, organizar ideias, harmonizar diferentes aspectos de um empreendimento;
- Auxiliar o acompanhamento da implantação e da operação;
- Controlar os riscos; aumentar a probabilidade de sucesso.

Para Que Serve um Plano de Negócios?

Comunicação / Integração de Equipes

- Focar os esforços da equipe nos maiores desafios do negócio;
- Facilitar a comunicação entre os membros da equipe;
- Integrar esforços dos diferentes membros da equipe, comprometendo-os com um objetivo comum;

Para Que Serve um Plano de Negócios?

Comunicação / Negociação

- Transmitir a imagem da equipe e do negócio a potenciais parceiros;
- Demonstrar a potenciais investidores ou parceiros porque é interessante investir no empreendimento;
- Obter financiamentos.

Características Desejáveis

- **Objetivo:** propósitos devem ser declarados;
- **Claro:** minimizando termos técnicos e obscuros;
- **Conciso:** o tanto quanto possível, sem omissão de detalhes;
- **Detalhado:** o suficiente para dar credibilidade;
- **Abrangente:** os diversos aspectos cobertos, sem foco em um único aspecto;
- **Honesto:** riscos e fraquezas documentados, premissas realistas;
- **Continuidade:** sempre em desenvolvimento.

Perguntas a serem respondidas pelo Plano de Negócios (1/2)

- Qual é o público alvo?
- Qual é a necessidade atendida?
- Qual é o produto ou serviço oferecido?
- Fonte de receita? Preços?
- Como o produto oferecido satisfaz as necessidades?
- Quanto vale, para o público alvo, o produto ou serviço oferecido?
- Mercado atual / futuro (clientes, volume financeiro)? Crescimento? Fatias?
- Concorrência? Pontos fortes e fracos? Segmentos / necessidades bem atendidas?
- Diferencial / vantagens do produto?
- É possível manter ao longo do tempo?
- Como atingir todo o público alvo?
- Expectativa de vendas?
- Infraestrutura (produção, desenvolvimento, assistência técnica)?

Perguntas a serem respondidas pelo Plano de Negócios (2/2)

- Parcerias?
- Equipe de empreendedores? Carências (aptidões)?
- Estágio de desenvolvimento? Próximos passos? Cronograma?
- Receitas e despesas (atuais / próximos anos)?
- Investimento necessário? Em que momento? Para que?
- Investidor? Quanto? Qual a oferta (%, taxa de retorno)?
- Riscos? Como elimina-los ou minimiza-los?
- Missão da empresa? Visão estratégica?

Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 1/7

Plano de Negócios

Sumário Executivo

Plano Detalhado

Conceito do Negócio

Análise de Mercado

Plano de Marketing

Estrutura Organizacional

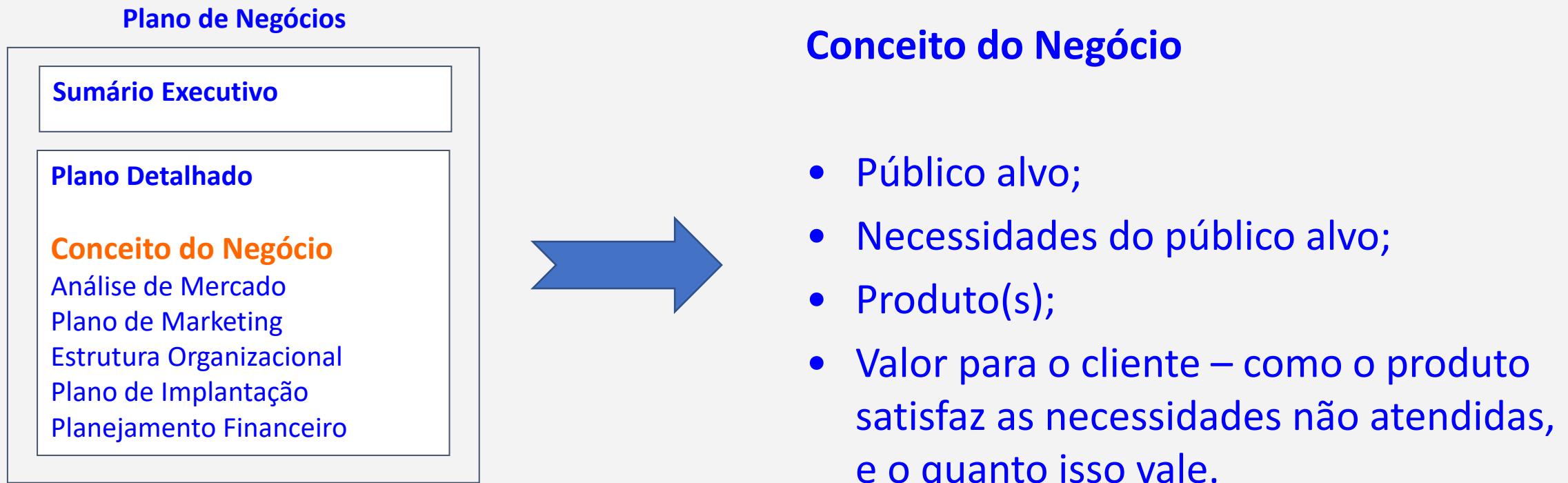
Plano de Implantação

Planejamento Financeiro



FERRARI, R.
Empreendedorismo para
Computação: Criando
Negócios de Tecnologia. 1. ed.
Rio de Janeiro: Elsevier /
Campus, 2009. v. 1. 164p.

Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 2/7



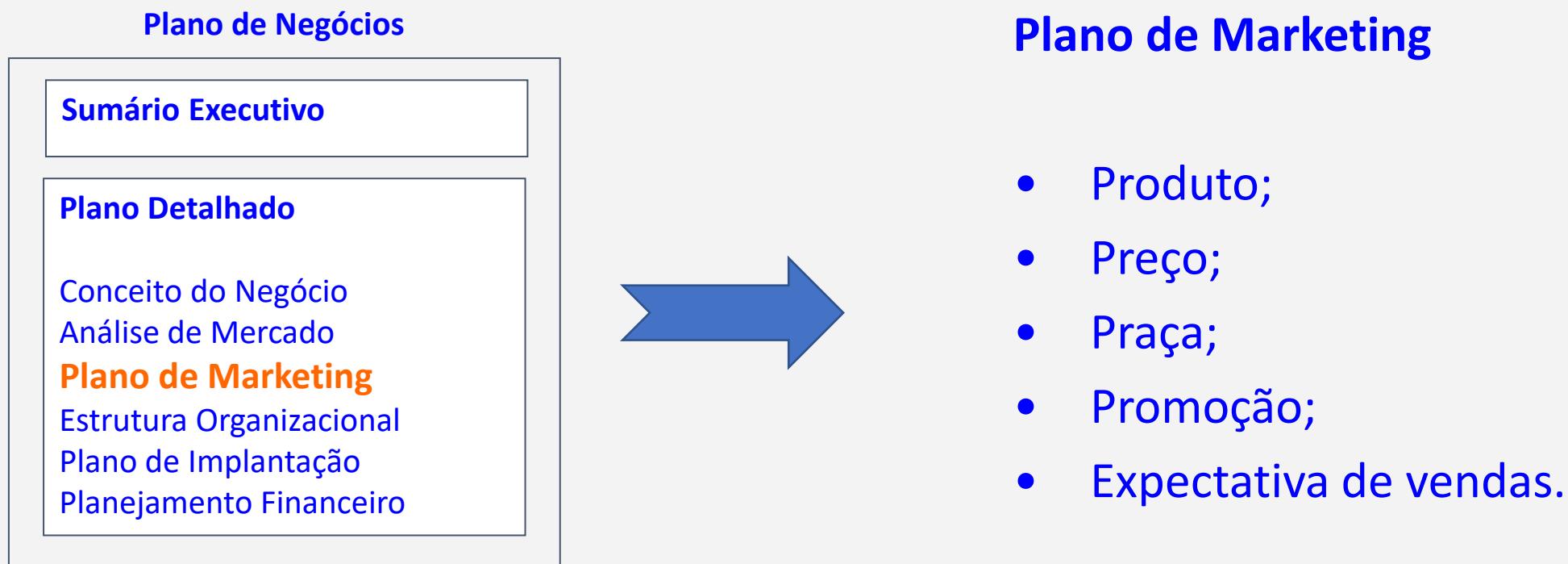
Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 3/7



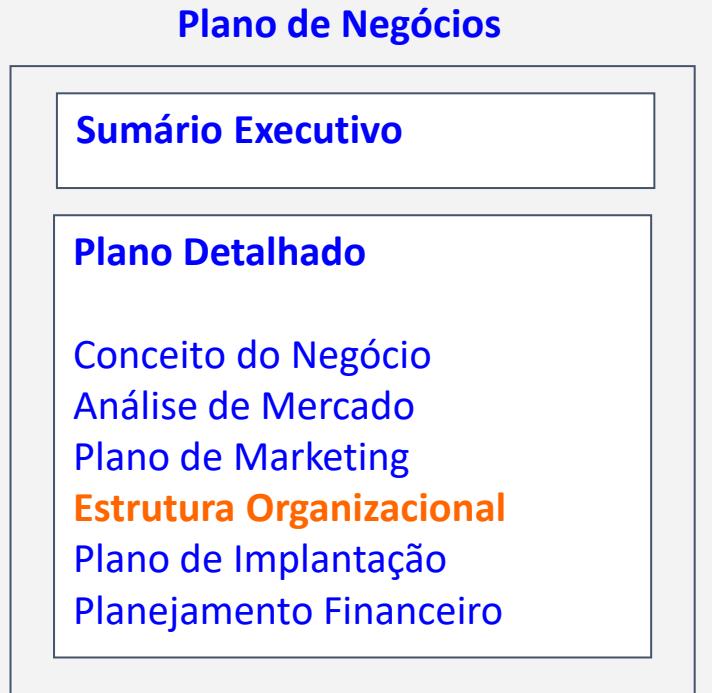
Análise de Mercado

- Tamanho do Público Alvo;
- Crescimento;
- Concorrência;
- Vantagens sobre a concorrência.

Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 4/7



Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 5/7



Estrutura Organizacional

- Missão e visão da empresa;
- Estrutura Legal, sócios, investidores;
- Quadro de pessoal;
- Patentes e marcas;
- Infraestrutura tecnológica - linha de produção, equipe de desenvolvimento.

Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 6/7

Plano de Negócios

Sumário Executivo

Plano Detalhado

Conceito do Negócio

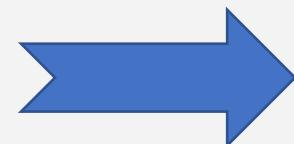
Análise de Mercado

Plano de Marketing

Estrutura Organizacional

Plano de Implantação

Planejamento Financeiro



Plano de Implantação

- Fases, resultados esperados;
- Cronograma;
- Riscos e forma de tratá-los.

Organização de um Plano de Negócios - Exemplo 6/7

Plano de Negócios

Sumário Executivo

Plano Detalhado

Conceito do Negócio

Análise de Mercado

Plano de Marketing

Estrutura Organizacional

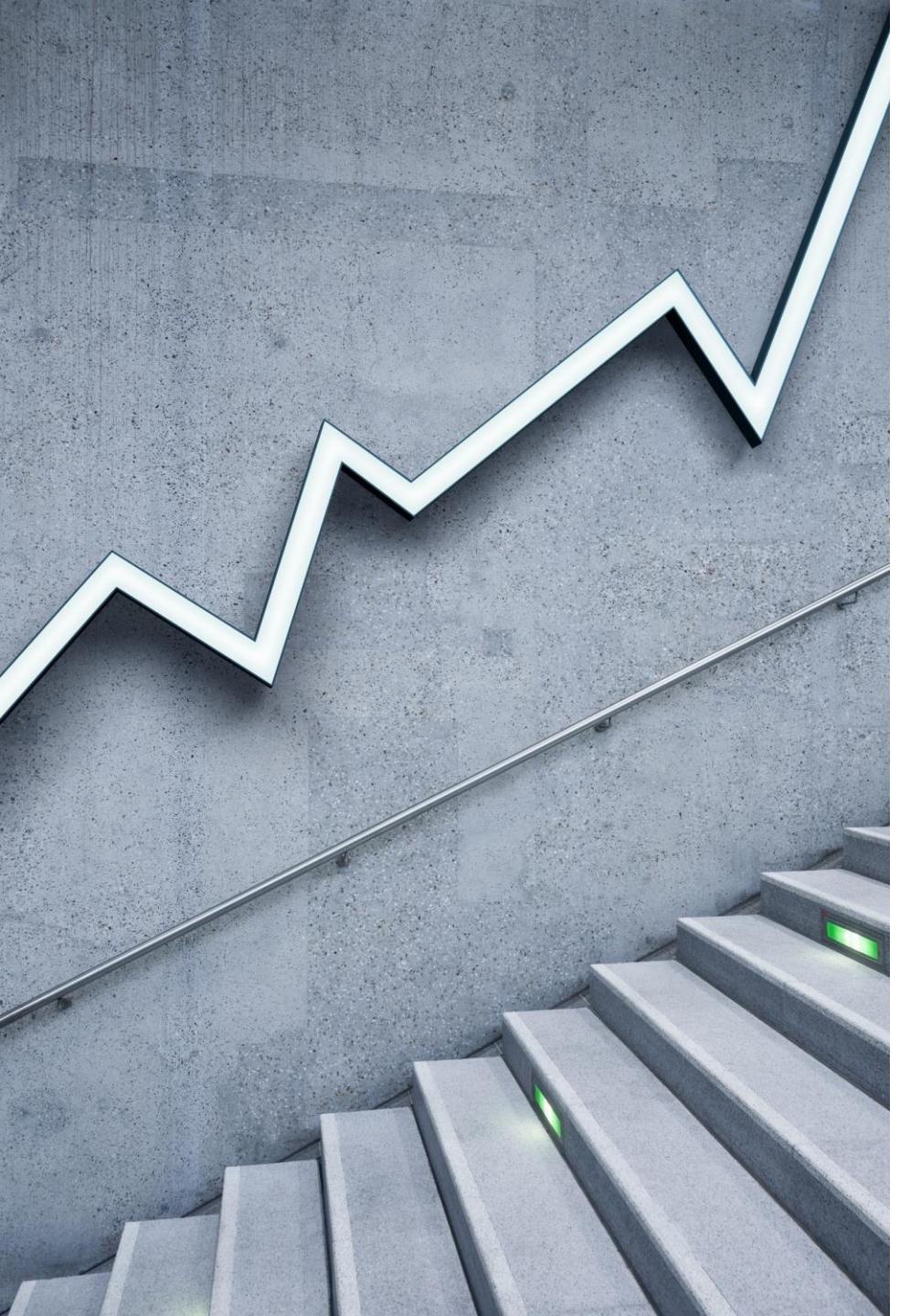
Plano de Implantação

Planejamento Financeiro



Planejamento Financeiro

- Projeção de fluxo de caixa;
- Investimento necessário;
- Negociação com Investidores;
- Projeção da Rentabilidade e do Retorno Sobre Cada Investimento Realizado.

A photograph of a modern concrete staircase with a metal handrail. A glowing white line graph is overlaid on the image, starting from the bottom left and trending upwards towards the top right, symbolizing growth and success.

Empreendedorismo: Introdução ao Marketing

Caso de Sucesso: Havaiana todo mundo usa!

- Talvez você não se lembre (ou nem tenha nascido nessa época), mas as Havaianas eram conhecidas como alpargatas e vendidas com um modelo único até 1993. O produto era voltado ao consumidor de baixa renda e poderia ser encontrado em apenas três cores. Por essa razão, o público-alvo tinha vergonha de usar as sandálias, que eram associadas com a falta de dinheiro.

Com o sucesso da marca Rider, as Havaianas passaram por um período muito delicado. A única forma de sobreviver era mudar radicalmente o seu posicionamento para elevar o status do seu produto. Finalmente, em 1994, surgiram as Havaianas top, com 40 opções de cores e três vezes mais caras que as originais. Para elevar o valor da marca, as propagandas eram protagonizadas por celebridades. Não demorou muito para que a classe média começasse a comprar as sandálias.



Definições de Marketing (1/2)

- “Identificar, antecipar e satisfazer às necessidades do cliente de forma lucrativa”.
Chartered Institute of Marketing
- “Marketing é o conjunto de atividades que tem por fim concretizar relações de troca. Essa troca ocorre entre os produtos e serviços da empresa com o poder aquisitivo do consumidor”.
Raimar Richers
- “Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.
Philip Kotler
- “Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.
American Marketing Association
- “A função elementar do marketing é contar uma boa história, gerar percepção de valor e criar um posicionamento na mente do cliente.”
Rafael Rez

Definições de Marketing (2/2)

Já Peter Drucker, considerado um dos revolucionários da administração contemporânea, afirmou que “a meta [do marketing] é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Drucker, em sua definição, mostra o verdadeiro sentido do marketing: conhecer o consumidor para poder satisfazê-lo. (**Estilo vendedor de “Elma Chips” – Vende sozinho**)

Muitas outras definições de marketing poderiam ser apresentadas, como a famosa definição de Theodore Levitt em seu conhecido artigo, *Miopia em Marketing*, publicado na década de 1960: “Marketing é conquistar e manter o cliente”. (**Persuasão**)

Posicionamento

- Segundo Philip Kotler, [posicionamento](#) é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: Segmentação + Diferenciação = Posicionamento. Logo, a análise do posicionamento é indispensável para avaliar o destaque da imagem da empresa.
- O posicionamento de Marketing está relacionado com os 4 Ps do Marketing: preço, praça, produto e promoção. Ele se refere aos esforços da empresa/marca em atender às necessidades de consumo dos seus clientes.
- O posicionamento de mercado é um fator fundamental na hora do desenvolvimento estratégico do Marketing de uma empresa. Para definir o posicionamento de mercado do seu produto ou serviço é preciso selecionar o seu mercado-alvo, segmentar o mercado, entender a jornada de compra dos seus consumidores, saber se diferenciar dos concorrentes e desenvolver um posicionamento de mercado bem definido.

Exemplo: Colcci

- A Colcci é um dos exemplo de posicionamento de marca bem parecido com o caso da Havaianas. Afinal, a marca mudou completamente a sua abordagem para ganhar um espaço maior no mercado.
- No início, a Colcci era uma rede de lojas com roupas básicas para o público adolescente. No entanto, esse modelo se esgotou nos anos 90 e a marca se viu sem mais espaço para crescer.
- Para voltar ao mercado, a Colcci resolveu apostar na imagem de uma **marca fashion e badalada**. Para isso, escolheu ninguém menos do que Gisele Bündchen para ser sua garota propaganda.
- Ao aliar a sua imagem com a da supermodelo, a Colcci conseguiu figurar no topo da São Paulo Fashion Week.
- Ao mesmo tempo, a marca mudou completamente as suas peças para acompanhar o novo posicionamento. E, com isso, passou a alinhar os lançamentos com as últimas tendências da moda.
- Atualmente, a Colcci se descreve como “**uma das marcas mais influentes da moda brasileira com estilo fashionista e forte DNA Jeanswear. Marca que acompanha as maiores tendências internacionais e de suma importância no cenário Fashion atual**”.



Exemplo: Dove

- A Dove está entre os exemplos de posicionamento de marca que **ouviu o consumidor**.
- A marca foi uma das **primeiras a trazer o empoderamento feminino** para o segmento da beleza. Na época, a campanha “Real Beleza” foi totalmente revolucionária e, ao mesmo tempo, com uma sensibilidade enorme.
- Com uma comunicação bastante emocional, a Dove levantou a bandeira da beleza sem padrões. Um argumento totalmente novo naquela época e que conquistou as consumidoras. Não é à toa que a marca mantém esse posicionamento até hoje.



Exemplo: Red Bull

- Você já reparou que a Red Bull se tornou mundialmente famosa **sem precisar mencionar o seu produto**? É exatamente por isso que esse caso está entre os ótimos exemplos de posicionamento de marca.
- A Red Bull não vende um produto, e sim, um **estilo de vida** que une energia e esporte. E é por isso que nunca precisou falar de energéticos. Afinal, quem não se lembra do famoso slogan “Red Bull te dá asas”?
- Esse é um exemplo muito bem-sucedido e interessante de como o posicionamento pode ser **baseado apenas em valores**. Além de trazer um **apelo inconsciente** que permita um engajamento contínuo com o público.
- Atualmente, a Red Bull investe no entretenimento e no patrocínio do esporte para fixar ainda mais seu posicionamento.



Exemplo: Coca-Cola



<https://youtu.be/veYEFQkrnPs>

- Quando o assunto é posicionamento de marca, a Coca-Cola é um dos exemplos de maior sucesso.
- Número um em seu segmento, não é à toa que a empresa esteja a mais de 125 anos no mercado. Em suas diversas campanhas, como “Abra a felicidade”, “O lado Coca-Cola da vida” e “Para Todos”, a marca sempre se apoiou em valores como Amizade, Felicidade, Alegria, Partilha, União e Diversão para se posicionar.
- O posicionamento da marca promove engajamento entre os seus consumidores, incentivando-os a compartilhar momentos e experiências.

Os 4P's do Marketing



Os 4 P's do Marketing

•p de produto

Em primeiro lugar, o produto é aquilo que a empresa comercializa, podendo ser um objeto ou um serviço. Ele é qualquer coisa que possa ser oferecida como um negócio, desde que tenha um valor agregado e atenda às necessidades de determinado grupo de pessoas – público-alvo.

Ademais, o produto compreende a elaboração e o entendimento do ciclo de vida, ou seja, qual será o comportamento do mercado em relação a ele da introdução até o declínio. Por isso, conseguir montar esse ciclo facilitará a compreensão de como o produto, de fato, interfere no mercado.



Os 4 P's do Marketing

•p de preço

Com relação a esse peso do marketing, é válido dizer que definir o valor do produto é crucial para o sucesso do negócio. No entanto, estabelecer um preço que condiz com o valor que o público-alvo dele pagaria é difícil. Desse modo, caso não haja compatibilidade entre esses fatores, é possível que o número de vendas diminuam. Consequentemente, tal fato pode acabar impedindo a manutenção da atividade empresarial.



Para determinar o preço, é necessário que seja considerado o valor dos custos de produção, o investimento para o crescimento da empresa e a margem de lucro. Se a conta não fechar, o negócio não é viável.

Além disso, vale destacar que o valor é um sinalizador da empresa do público-alvo que a marca deseja atingir. Dessa forma, quando a empresa foca em um público-alvo específico, mas o preço cobrado pelo produto não é compatível com as suas possibilidades de compra, o produto sofre grandes possibilidades de ser rejeitado pelo mercado.

Atualmente, os clientes procuram um envolvimento com a marca. Então, quando o consumidor decide comprar um produto, não é avaliado só o preço, mas também o valor daquilo que se está comprando, ou seja, compra as ideias e as ideologias da empresa.

Os 4 P's do Marketing

•p de praça

O “p” de praça, por sua vez, faz referência ao local onde o produto será comercializado. Porém, ele não está só ligado às questões geográficas, mas também a sua amplitude. Em outras palavras, mesmo não existindo loja física em um determinado local, existir a possibilidade de um morador adquirir o produto por meio de e-commerce é essencial.

Dessa forma, é preciso pensar na abrangência da oferta, a fim de garantir que o produto estará no lugar que os clientes estão. Conseguir impactar o potencial cliente por diferentes meios de comunicação é uma alternativa interessante. Porém, é imprescindível realizar a divulgação de forma moderada para não gerar um resultado oposto ao pretendido, irritar o cliente e o tornar um inimigo da marca.



Os 4 P's do Marketing



•p de promoção

Por fim, a promoção não é liquidação!

Ela está relacionada com a promoção da marca. Desse modo, a promoção configura a busca por mecanismos de divulgação, seja no mundo *online* ou no *off-line*.

A ideia da marca precisa chegar até os consumidores e potenciais consumidores. E, quando os pesos anteriores são bem trabalhados, essa etapa torna-se mais fácil.

Os 4 P's do Marketing

Produto	Água gelada possivelmente potável, podendo ser da torneira mesmo. Embalagem comum, sem qualquer diferencial.
Preço	Acessível e justo aos clientes, algo em torno de R\$ 2,00, o que dependerá da concorrência no momento. Pagamento à vista devido ao valor do produto.
Praça	Locais de engarrafamento constante. Existe a conveniência de adquirir o produto sem nem mesmo sair do carro.
Promoção	Realizada pelo ambulante ao gritar o seu produto ou oferecê-lo de carro em carro. Não há custo nessa forma de promoção.

Produto	Água mineral importada da França. A sua marca é mundialmente conhecida, sendo que o seu engarrafamento é feito em Vergèze, no sul da França. Perrier é considerada com uma personalidade única, pois é uma água mineral natural reforçada com gás natural da fonte e apresenta paladar singular com bastante bolhas.
Preço	Entre R\$3,00 e R\$15,00 (dependendo do local vendido). O preço mais elevado em um produto simples como neste caso atribui um status maior aos que consomem esta água de marca diferenciada
Praça	Basicamente em Restaurantes, Boates de luxo e Supermercados
Promoção	As campanhas são inspiradas na sensação térmica de derretimento do verão. As peças publicitárias desta marca são consideradas um show de publicidade, com cores e imagens de qualidade. Ricas em detalhes e com cuidado estético. Sempre transmite a imagem desta água ser um símbolo de sofisticação e requinte.



Referências Bibliográficas

- DOLABELA, F. C. C. O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2012.
- FILION, L. J. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, out-dez, p.6-20, 1999. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-7590199000400002>
- McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DORNELAS, Jose. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e diferenciar na sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA. 1962.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996).
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo : Atlas, 1975.
- Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, 30(1), 11–24, (1987).

Referências Bibliográficas

- FERRARI, R. Empreendedorismo para Computação: Criando Negócios de Tecnologia. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2009. v. 1. 164p.
- Doctor SYS. Exemplo de um Plano de Negócios. Disponível em: <http://wiki.icmc.usp.br/images/b/b5/Pn-doctor-sys.pdf>. Consultado em: 04/03/2020.
- Como elaborar um Plano de Negócios. Sebrae. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AL/Anexos/Como+elaborar+um+Plano+de+Neg%C3%B3cio.pdf>. Consultado em: 04/03/2020.
- <https://www.elevon.com.br/exemplos-de-posicionamento-de-marcas/>
- <https://portal.unisepe.com.br/fasupi/blog-unisepe/7-definicoes-de-marketing/>
- <https://novaescolademarketing.com.br/o-que-e-marketing-conceito-e-definicoes/>
- <https://mindminers.com/blog/exemplos-posicionamento-de-marcas/>
- <https://blog.maxieduca.com.br/4-ps-marketing/>
- <https://fgvjr.com/post/4-ps-do-marketing-o-que-sao-podem-interferir-nas-vendas/>