

| INOVAÇÃO E DESIGN THINKING

TEMA 1 – O QUE É INOVAÇÃO E QUAIS OS TIPOS DE INOVAÇÃO?

Inovação, no âmbito organizacional, é um tema que nasce da necessidade das empresas de produzirem diferenciais para se tornarem mais competitivas nos mercados em que atuam. Embora exista essa necessidade eminente, o entendimento sobre o que é inovação, sua complexidade e aplicabilidade exige estudos mais aprofundados. A escolha correta do tipo de inovação a ser implementado pode fazer toda a diferença para a continuidade do sucesso empresarial. Assim, apresentamos as informações necessárias para que você, empresário(a) ou profissional empreendedor(a) possa se envolver com esse tema e aplicá-lo em sua rotina com sucesso.

“Erradique as crenças tradicionais, mude a lógica” (Keeley et al., 2015, p. 2).

1.1 O que é inovação?

Ponto crucial no desenvolvimento de negócios, a inovação sob a ótica empresarial é um fenômeno econômico historicamente proposto por Schumpeter (1985). Esse autor entende como inovador o empresário que leva novos produtos ao mercado por meio de táticas mais eficientes, utilizando-se de inovação no aspecto produtivo, tecnológico. Com base no entendimento de Schumpeter (1985), é possível perceber que a inovação pode ocorrer no âmbito do marketing, da logística, dos processos, das interações humanas e até do estilo de gestão. Assim sendo, as definições sobre inovação empresarial devem ser estratégicas, ou seja, com visão de longo prazo e envolvendo todos os *stakeholders*. Corroborando com essa visão, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Ocde, 2005, p. 55, tradução nossa), que envolve 37 países e se organiza para impulsionar o desenvolvimento econômico mundial, entende que a inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Embora o entendimento abrangente da Ocde (2005) aponte a direção para onde pode evoluir a inovação, buscá-la tem sido um desafio e, ao mesmo tempo, uma meta das organizações, como apontam Bes e Kotler (2011, p. 15): “Executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas

empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal, e os líderes carecem de confiança em suas decisões de inovação.” Scherer e Carlomagno (2016, p. 4) corroboram com essa percepção quando afirmam que “as empresas não adotam práticas consistentes de inovação, não preparam seus líderes e não possuem maneiras de medir o processo de inovação”. Diante disso, torna-se necessária a pergunta: embora se saiba que determinada empresa precisa de inovação para ganhar mercado, expandir ou obter maior lucratividade, será que os seus gestores e equipe estão dispostos a investir tempo, dinheiro e aprendizado para evoluir nesse sentido? Se a resposta for positiva, o próximo passo é planejar essa evolução, ou *arregaçar as mangas*, como se diria num jargão popular.

Outra questão que merece um alerta no que se refere à tomada de decisão para a inovação é: estamos dispostos a errar antes para aprender e depois acertar? Embora a resposta a essa pergunta pareça óbvia, a prática mostra o oposto. Empresários, líderes de todos os tipos e tamanhos de empresas pretendem, muitas vezes, implementar novidades em produtos, por exemplo, e já contam com a sua lucratividade sem testar o mercado, sem ouvir os clientes, sem desenvolver uma rede de fornecedores, sem testar a sua capacidade produtiva e logística, sem desenvolver um plano orçamentário. Diante dos riscos de tomadas de decisões precipitadas, sugerimos: a análise do contexto, da capacidade de investimento e de tantos outros aspectos que podem fazer parte do plano de inovação. Nesse sentido, medidas de adaptação podem ser tomadas para melhor impulsionamento da inovação ou, no mínimo, para a eliminação de barreiras a ela. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta possibilidades de adaptações que as empresas podem implementar para iniciar uma cultura da inovação.

Quadro 1 – Possibilidades de adaptações a uma cultura de inovação organizacional, por áreas

Área em que se deseja inovar	Adaptações necessárias
Gestão administrativa	Criação do modelo inovador, <i>benchmarking</i> , definição do perfil da equipe, treinamento contínuo, recursos tecnológicos, <i>networking</i> , colaboração, testes e adaptações
Processos	<i>Benchmarking</i> , ambiente propício à criação de alternativas e testes, tempo para fazer os testes, equipe engajada, novos objetivos bem definidos

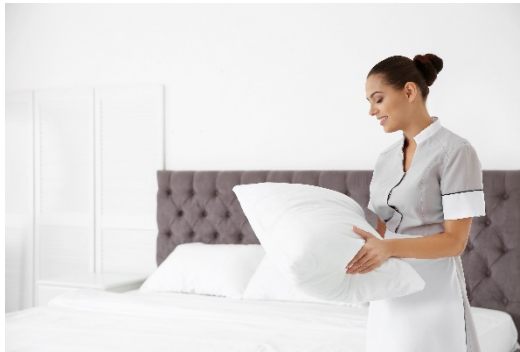
Produtos	Uso de técnicas de criação/ inovação, pesquisa, parcerias técnicas – tanto no nível local quanto no global, se necessário –, com designers especializados, equipe multidisciplinar, foco na economia circular, valorização da cultura local, desenvolvimento de matérias-primas e fornecedores, análise do usuário, análise de mercado
Serviços/ experiência do cliente	Análise detalhada da experiência do cliente, identificação dos perfis de clientes, pesquisa qualitativa com clientes atuais e potenciais, análise dos pontos fracos dos serviços atuais, delineamento de novos serviços ou serviços aperfeiçoados, testes com usuários, adaptação da infraestrutura, capacitação de pessoal, eventual inclusão de novos profissionais

As adaptações indicadas no Quadro 1 já mostram que uma empresa que pretende inovar precisa sair de seu modelo rigidamente estruturado. “Inovar significa mudar. Estruturas organizacionais mecânicas, rígidas e resistentes à mudança não são compatíveis com a inovação” (Scherer; Carlomagno, 2016, p. 4). Se afirmações como essa assustam o empresário, então a inovação precisa começar por ele. Não é possível um líder empresarial promover a inovação se, do ponto de vista pessoal, não busca a mudança. Ao mesmo tempo, se o time é formado por pessoas habituadas à empresa tradicional, o time tem que se transformar também. Por isso a importância de consultorias especializadas em *coaching*. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, [S.d.]), “Coaching é um processo, uma metodologia, um conjunto de competências e habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por qualquer pessoa pra alcançar um objetivo na vida pessoal ou profissional [...]”.

A inovação, se decidido ela ser alcançada do ponto de vista organizacional, implica que se tenha objetivos claros, além de um planejamento estratégico, tático e operacional. Afinal, não se espera que uma empresa seja inovadora de um dia para o outro. Trata-se a inovação organizacional de um processo que vai sendo construído colaborativamente e isso envolve a cooperação de terceiros também. Kotler e Setiawan (2010) mostram a necessidade de se disseminar os valores da organização a todos os *stakeholders*. Além disso, os mesmos autores indicam a necessidade de se observar de modo holístico, ou seja, de modo completo, cada pessoa, entre os empregados, os clientes e os fornecedores (Kotler; Setiawan, 2010).

Em se tratando de inovação sendo aplicada como cultura organizacional, há que se esperar, ao longo do tempo, que as inovações ocorram tanto na criação de novos produtos e serviços oferecidos pela empresa como no mais simples detalhe criado por um empregado da limpeza, na organização.

1.1.1 Caso do hotel da Disney



Crédito: New Africa/Shutterstock; Tulpahn/Shutterstock.

Na Disney, uma das melhores empresas prestadoras de serviços do mundo, a política de inovação nasceu com a empresa e, entre tantas histórias que fazem da Disney um excelente exemplo de inovação, a história da camareira impressiona. Conta-se nos cursos oferecidos pelo Disney Institute (2011) e seus representantes que, certa vez, uma camareira foi arrumar o quarto de uma família que estava hospedada num dos hotéis da rede. Essa família era composta pelos pais e por crianças pequenas. A família tomou café cedo e foi passar o dia num dos parques. Quando voltaram, exaustos, encontraram a luz do abajur acesa e a televisão ligada no canal da Disney de desenhos infantis. Na cama das crianças estava o ursinho Pooh, de pelúcia (que tinha sido comprado anteriormente pela família), com o controle remoto da TV na mão e, ao lado dele, um pote de mel, um copo de leite e uns biscoitos. Imagine o susto das crianças quando viram essa cena! No mesmo instante, o ocorrido foi associado ao filme da Disney/Pixar *Toy story: um mundo de aventuras* (1995), em que as personagens têm vida própria e tomam atitudes quando as crianças saem do quarto. Essa iniciativa inovadora da camareira não foi imposta pelo setor de recursos humanos (RH) da empresa, mas atitudes inovadoras são sempre incentivadas e fazem parte das sete diretrizes da Disney. Trata-se de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A atitude da camareira foi alvo de reconhecimento e serviu de incentivo para todos os 11 mil empregados da Disney no mundo (Disney Institute, 2011).

O caso da Disney (Disney Institute, 2011) mostra algumas questões que auxiliaram na promoção da inovação, tais como:

- a. **Informação:** o *elenco da Disney* – assim são chamados os empregados da empresa – passa por um rigoroso processo de seleção antes de ser

contratado. Após a sua contratação, recebe meses de capacitação. Essa capacitação envolve a compreensão de absolutamente tudo o que envolve o mundo da magia do universo Disney. Então, quando um empregado inicia seu trabalho, ele se torna um ator que contracenando no mundo mágico dos personagens Disney. Mesmo quando esse ator não faz parte dos *shows*, ele está atuando. Com tal formação, qualquer pessoa do elenco pode improvisar quando necessário e não precisa pedir autorização prévia para fazer isso, ao seu superior imediato. Isso é a democratização da informação e do entendimento do universo no qual o trabalhador se vê inserido.

- b. **Atenção aos detalhes:** quando a camareira do hotel da Disney toma a iniciativa de arrumar o quarto de modo a surpreender toda a família, ela demonstra estar atenta aos detalhes (da composição familiar, do tipo de desenho que impactaria as crianças, de que todos conheciam previamente *Toy story: um mundo de aventuras*, 1995, dos hábitos do ursinho Pooh, do uso gentil do ursinho Pooh de pelúcia que estava aleatoriamente disposto no quarto e que é posicionado para impressionar a família na sua volta do passeio ao parque). Esse caso ilustra o que ocorre com os 11 mil empregados, que recebem apenas 7 diretrizes a seguirem, embasadas em 4 pilares de atendimento: segurança, cortesia, *show* e encantamento. Com essas “ferramentas”, eles sabem agir e surpreender clientes de todas as idades.
- c. **Estímulo à criatividade de pensamento que leva à inovação:** os gestores da Disney sabem que a criatividade é um recurso individual e que nasce de experiências pessoais. A empresa estimula esse recurso dando liberdade aos empregados para agir, claro que dentro do limite de sua função. Com isso, a empresa entrega inovação constante nos serviços prestados. Tais serviços envolvem desde a disponibilidade de banheiros limpos e bebedouros em todos os parques, até de aventuras nos brinquedos e do encantamento nos *shows* com os ídolos de crianças e adultos.

Reafirmando as reflexões acerca da promoção da inovação no âmbito organizacional, Barbieri (2007, p. 6) apresenta o entendimento de que “uma organização inovadora é aquela que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”.

1.2 Tipos de inovação

Tratamos, no item 1.1, da inovação no seu entendimento mais amplo e aplicado à cultura organizacional. Agora, vamos analisar a inovação em sua diversidade, ou seja, quando vista sob outros aspectos e aplicada em diferentes contextos. Uma das palavras-chave para se conceituar a inovação é *ruptura*. “Os inovadores bem-sucedidos analisam os padrões de inovação em seu setor. Em seguida, eles fazem escolhas conscientes e refletidas para inovar de diferentes maneiras” (Keely et al., 2015, p. 15). Apresentamos, a seguir, os tipos de inovação:

- a. **Inovação em produtos:** segundo a Ocie (2005), uma inovação em produtos é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se nessa definição melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidades de uso ou outras características funcionais. Um exemplo de inovação em produtos é o caso da Dobra, uma *startup* que produz produtos de papel com a colaboração de designers que se cadastram no *site* e mandam as suas ilustrações para serem impressas nesses produtos (carteiras, porta-cartões, bolsas, tênis etc.). Os usuários compram seus produtos na loja on-line e, depois do uso desses produtos, que são recicláveis, os clientes podem devolvê-los para ter desconto numa próxima compra. Essa empresa tem uma equipe enxuta de aproximadamente dez pessoas e atende a pedidos de todo o Brasil com muito sucesso, apesar de ter uma linha de produtos completamente artesanal.

Figura 1 – Carteira da Dobra



Crédito: Glaucia de Salles Ferro.

-
- b. **Inovação guiada pelo design:** enquanto a abordagem mais conhecida de inovação se relaciona ao campo econômico, como proposto por Schumpeter (1985, 2016), um dos novos conceitos de inovação leva em conta os aspectos psicológicos percebidos na receptividade dos usuários aos produtos e serviços inovadores. Trata-se, portanto, de uma direção estratégica que estuda e incorpora ativos intangíveis. Nessa categoria de inovação guiada pelo design encontra-se o conceito de inovação incremental ou radical. A inovação incremental diz respeito ao aprimoramento de parte de um produto já existente. Como exemplo, vemos modelos de carro, que, de um ano para o outro, mudam algum aspecto estético visual ou fazem, ainda, um aprimoramento do motor. A inovação radical é uma inovação 100% diferente da anterior. Inovações radicais costumam custar mais caro, demandam muito tempo de pesquisa, usam *expertise* de diferentes profissionais e ainda dependem de mais investimento para lançamento de um novo produto no mercado. Como exemplo, é possível lembrar de produtos da Apple, como os smartphones, quando foram criados, ou o iPod, que revolucionou o modo de se escutar música. Outro aspecto a ser lembrado é que a inovação incremental ou radical se aplica também a serviços, reconhecidos como produtos intangíveis.
- c. **Inovação em processos:** as inovações em processos são consequência direta das decisões estratégicas de uma organização. São percebidas como a implementação de um modo novo ou melhorado de produção ou distribuição. Esse modo novo envolve mudanças significativas em técnicas, equipamentos, materiais, softwares e serviços. Cada processo, para ser inovador, deve partir de um objetivo bem delineado, como: redução de custos; melhoria de qualidade; aumento de segurança para evitar acidentes; estímulo à criatividade; aumento da velocidade de atendimento das demandas diversas; incremento do atendimento aos clientes, entre outros.
- d. **Inovação em serviços:** esse tipo de inovação é impulsionado pelas necessidades do público interno ou externo. Os públicos internos de uma organização são interdependentes, por isso o incentivo à colaboração e a criação de alternativas incrementais a esses serviços podem fazer com que haja mais eficácia no âmbito geral organizacional. Com essa eficácia

alcançada internamente, o público externo à organização também é beneficiado. O caso da camareira do hotel da Disney é um bom exemplo de prestação de serviços e de inovação incremental. É uma prestação de serviços mais que eficaz, pois surpreende o cliente. Essa surpresa faz com que a experiência do cliente seja inesquecível. Esse novo serviço passou a fazer parte naturalmente do conjunto de serviços ofertados pela Disney. O mesmo pode ocorrer em outros ambientes corporativos, não importando o tamanho da empresa.

- e. **Inovação no modelo de lucro:** esse tipo de inovação busca identificar uma nova forma de converter as propostas e outras fontes de valor de uma empresa em dinheiro (Keeley et al., 2015). Com base nessa premissa, é necessário se identificar ao mesmo tempo o valor que os clientes dão para os produtos e serviços ofertados pela empresa e o que dão para a marca da empresa. Tendo em vista a identificação desses valores, a empresa poderá trabalhar com a precificação de produtos e serviços, alterando a sua tabela de preços em conjunto com táticas de marketing bem delineadas.
- f. **Inovação em rede:** à medida que a empresa existe e atua no cenário do século XXI, está envolvida numa grande rede mundial interconectada. Assim sendo, as inovações que podem ocorrer nessa rede oferecem alternativas para as empresas tirarem proveito dos processos, tecnologias, produtos, serviços, canais e marcas de outras empresas (Keeley et al., 2015). Os pontos fortes de uma empresa podem ser os pontos fracos de outra e ambas podem, com uma parceria, fazer acordos que beneficiem ambas. Exemplos claros desse tipo de inovação em rede ocorrem quando uma indústria de bens de consumo faz uma parceria com universidades do mundo todo, para criar novos produtos. Ou quando duas empresas fazem um acordo com uma empresa de logística para a distribuição de seus produtos.
- g. **Inovação no modelo de negócio:** diz respeito a como o fundador de uma empresa decidiu estruturar a empresa. Envolve os ativos físicos e os ativos humanos ou intangíveis e sua forma de organização. Abrange sistema de gestão, softwares de controle, treinamento exclusivo aos empregados, foco no desenvolvimento de carreira, sustentabilidade e visão de futuro da empresa. Como exemplo, é possível citar as *startups*, que nascem

inovando em seus modelos de negócios; as franquias, que se expandem por meio de outros empreendedores; os negócios sociais, que buscam se estabelecer nos mercados por meio do seu impacto social; e tantas outras empresas que, a partir da pandemia, passaram a trabalhar 100% on-line.

- h. **Inovação no canal:** esse tipo de inovação está associado a todas as formas que a empresa utiliza para conectar seus produtos e serviços aos clientes. Além disso, é necessário o entendimento do tipo de cliente para o qual a empresa vai vender e qual o canal que melhor atende a esses clientes. Por canal entende-se o local que permite a interface do produto com o cliente. Assim, os canais podem ser: supermercados, lojas especializadas como farmácias, livrarias, papelarias etc. Mas existem também os canais de empresas intermediárias como transportadoras, revendedores, distribuidores, atacadistas, *marketplaces* (sites de *e-commerce* que vendem produtos de diferentes empresas como Magazine Luiza, Submarino, Lojas Americanas). Encontrar inovações para acelerar a entrega de produtos aos clientes certamente gerará mais credibilidade e lucratividade à empresa que inovou.
- i. **Inovação na marca:** inovar uma marca deve ser reflexo de algum tipo de mudança na própria empresa, seja nos seus processos, seja no seu portfólio de produtos/serviços, seja em outra área. A marca deve evidenciar a visão da empresa, cuja equipe de marketing deve realizar um planejamento de *branding* adequado para transmitir ao mercado seu posicionamento. Outra questão relativa à inovação de marca refere-se aos modismos de design. Por exemplo, nos anos de 2019 e 2020, marcas de serviços digitais optaram por adotar um visual mais icônico (mais parecido com o de um desenho colorido do que com o obtido com um enriquecimento da forma e valorização estética). Resultado: todas ficaram muito parecidas. Isso dificultou a percepção dos clientes sobre essas marcas. Se sua empresa resolver adotar algum modismo de design, fique atenta para que esse modismo apresente também um diferencial.

Figura 2 – Símbolos icônicos das empresas de serviços digitais



Crédito: Artseen/Shutterstock.

TEMA 2 – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Se o princípio da inovação já faz parte das intenções do gestor visando à sua aplicação numa empresa, resta-lhe aprimorar a percepção de como essa inovação pode se tornar um diferencial competitivo no mercado que a empresa atua. É importante reforçar que muitas vezes a empresa está sediada numa determinada cidade, mas é vista globalmente, por sua presença digital. Assim, a primeira delimitação relevante refere-se ao mercado no qual a empresa pretende competir. Pode ser que, num primeiro momento, a empresa decida competir no mercado local; num segundo momento, no mercado regional; e, num terceiro momento, no mercado nacional, para, somente no futuro, em um dos mercados internacionais.

Partindo dessa definição, é necessária a pesquisa das ações da concorrência nesses mercados. E, além disso, a análise dos resultados dessas ações da concorrência. Por exemplo: se uma empresa concorrente está sobressaindo porque faz promoções, esse não é um referencial a ser utilizado, pois o intuito da sua empresa é inovar. Então, fique atento. Se, por outro lado, a concorrência está sobressaindo porque inova no modo de atrair e manter os

melhores profissionais do mercado, o setor de RH de sua empresa poderá buscar e criar inovações também nessa área. De qualquer modo, mesmo que sejam detectadas inovações interessantes por parte da concorrência, a sua empresa não precisa segui-las. O ideal é desenvolver inovações alinhadas com a visão estratégica da empresa, com a avaliação contínua dos seus públicos-alvo, das tendências e do contexto macroambiental. A análise da concorrência é válida como parâmetro para criação de táticas de comunicação, para entendimento do que dá certo e do que dá errado e também para avaliação do comportamento dos públicos-alvo. Somente em alguns casos, a análise da concorrência também serve como *benchmarking* (usar as táticas de inovação de outros como referência para o seu próprio negócio).

Vamos analisar o caso de uma empresa que, por sua inovação, se posicionou e continua conquistando mercados.

2.1 Caso da vinícola Luiz Argenta

A vinícola Luiz Argenta localiza-se no município de Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul. Trata-se de uma empresa familiar criada em 1999 para desenvolver vinhos e espumantes de alta qualidade. Como se pode notar, essa vinícola tem um propósito bem definido e esse propósito indica sua visão, também, pois permanecer no mercado com vinhos e espumantes de alta qualidade exige o aperfeiçoamento contínuo e a conquista permanente da confiança dos melhores enólogos e apreciadores de vinhos.

Sob o aspecto da concorrência, os vinhos produzidos nessa vinícola disputam o mercado dos exigentes enólogos e apreciadores com vinhos do mundo inteiro. Diante de tal realidade, como se manter num mercado com esse alto grau de exigência de qualidade? O posicionamento estratégico da vinícola foi definido desde a sua fundação; mas, como garantir as vendas da sua produção, todos os anos? Essas e outras perguntas vêm sendo respondidas pelos gestores da empresa da seguinte maneira:

- a vinícola se mantém produzindo produtos de qualidade, pois se trata de uma empresa que é uma referência do setor no Brasil;
- a vinícola criou uma inovação que se torna uma vantagem competitiva – seu diferencial está no design das garrafas, ou seja: os amantes e especialistas do bom vinho podem ou não se importar com o design da

garrafa e continuarão a ser fiéis à marca, mas consumidores que não entendem tanto de vinho, mas são amantes de um bom design, passarão a ser clientes e, quem sabe, até gostar dos vinhos e espumantes produzidos pela família Luiz Argenta.

Figura 3 – Vinhos da vinícola Luiz Argenta



Fonte: Luiz Argenta, [S.d.].

TEMA 3 – INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E GERAÇÃO DE VALOR

Conforme já citamos, existem muitos tipos de inovação, mas a inovação organizacional é a que pode levar uma empresa à longevidade, ao reconhecimento em nível nacional ou até mundial e também a uma maior lucratividade. Embora seja desejável que uma empresa tenha, em seu ácido desoxirribonucleico (DNA), a cultura da inovação, pela qual todos são estimulados a inovar, essa decisão cabe ao seu fundador/gestor. Após essa decisão inicial, toda a estruturação da empresa já deve começar com a inovação, então a decisão do nome e da marca já deve representar essa inovação. A marca deve embutir o conceito da inovação e a comunicação da marca, focada nessa direção. Por outro lado, a infraestrutura da empresa deve ser adequada, assim como a sua localização, o seu layout, que precisa promover a colaboração, os seus equipamentos, os seus recursos tecnológicos, as suas cores locais, a sua acessibilidade, o seu nível de conforto térmico e acústico, a sua iluminação e todos os demais detalhes. Se a empresa for de tecnologia, deve buscar parcerias com outras empresas e laboratórios de inovação. Se o conceito de inovação passa pela otimização dos investimentos, então inove nesse quesito também. Faça o melhor com menos. A partir da construção da infraestrutura, monte uma equipe que tem o mesmo entendimento sobre o que é essa postura inovadora e, juntos, idealizem todos os detalhes dos produtos e serviços a serem disponibilizados ao mercado.

Com a estruturação física, com a definição da equipe e tendo realizado um planejamento estratégico adequado aos cenários macro e microambiental, é necessário se conectar então com os diferentes públicos-alvo da organização. Realize pesquisas qualitativas para entender em profundidade os interesses e o cenário que envolvem esses públicos. Crie *personas* para se dirigir a esses públicos de maneira diferenciada. Comece a agir criando valor para esses públicos.

Quando falamos em valor, não estamos falando de preço, pois preço é resultado de custos mais lucro e isso não se discute, porque faz parte de qualquer negócio. O valor é uma percepção qualitativa ou um significado que o cliente dá à marca, aos produtos e serviços da empresa. Por exemplo, se você não gosta de ler, você não dá valor aos livros, mesmo que o preço dos livros seja baixo. Outro exemplo: se seu amigo não gosta de beber bebida alcoólica, ele não se importa com a redução de preço da cerveja ofertada por um supermercado. O oposto é também verdadeiro: se você dá valor a um perfume de uma determinada marca, você certamente não se importará em pagar um pouco mais caro por ele. Além disso, a percepção de valor é individual, pois pode estar atrelada à experiência de vida de uma pessoa, a uma lembrança específica dela, à sua experiência com a marca, ao *status* que um produto ou serviço pode lhe oferecer, ao design de um produto; à qualidade intrínseca ao produto ou serviço, entre outras razões. Veja no Quadro 2 algumas marcas, produtos e serviços e os possíveis valores que os clientes dão a cada um.

Quadro 2 – Marcas, produtos ou serviços e os possíveis valores percebidos pelos clientes

Marcas, produtos ou serviços	Possíveis valores percebidos pelos clientes
Play Station 5	Tecnologia avançada em jogos, permitindo melhor experiência com os jogos
Ferrari	Status, qualidade e experiência em veículos de passeio
Barbie	Referência do universo feminino e de coleção de bonecas
Tiffany	Referência de joia, inovação, exclusividade, <i>status</i>
Nike	Referência de performance esportiva, inovação e status
Itaú Personnalité	Qualidade e status na rede bancária

Diante dos exemplos, é possível notar que a empresa que pretende criar uma marca que evidencie uma cultura organizacional de inovação deve construir subsídios para oferecer algum tipo de valor para seus públicos; deve, ainda, estudar as referências de valor desses públicos e procurar promover inovações

que impactem significativamente suas vidas. Exemplos de empresas que alcançaram esse sucesso por meio de suas culturas organizacionais são: Google, Facebook, Amazon, Madeira Madeira, Apple e muitas *startups*. Conforme apresentado no início deste tema, a maioria dessas empresas são milionárias e isso mostra o quanto vale a pena se investir tempo, aprendizado e capital em uma empresa cuja cultura organizacional seja inovadora.

TEMA 4 – INOVAÇÃO: EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Enquanto o empreendedorismo é a atividade relacionada à identificação de oportunidades mercadológicas, criação de inovação e desenvolvimento de atividades visando ao sucesso na vida pessoal ou de um negócio, o intraempreendedorismo refere-se à promoção do empreendedorismo interno de uma empresa. É a maneira de idealizar soluções com os talentos profissionais que a empresa já possui. A soma da atitude empreendedora pessoal e profissional de cada membro da equipe com a orientação visionária de uma organização pode levar à máxima eficácia dos resultados voltados à inovação e ao sucesso mercadológico da empresa.

Schumpeter (2016, p. 7) esclareceu o conceito de empreendedorismo inovador, distinguindo as invenções das inovações. “Os empreendedores inovam pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização. Inovam ainda pela destruição criativa tornando obsoletos os recursos existentes e tornando necessária a inovação.”

O empreendedorismo não surge de uma marca, mas sim de pessoas; por isso, independentemente dos possíveis incentivos que uma organização possa oferecer ao seu time, a atitude empreendedora individual é que vai prevalecer. Por exemplo: se uma instituição financeira quiser fornecer um curso de inovação bancária aos seus empregados e eles não se interessarem pelo curso, não encontrarem nesse curso uma oportunidade, o investimento será mal aproveitado. Por outro lado, se a inovação fizer parte do escopo de evolução da instituição bancária, junto com o desenvolvimento tecnológico, e ambos os escopos estiverem sendo discutidos nos diversos setores da empresa, então o curso oferecido começa a fazer sentido para aqueles que foram convidados a fazê-lo. A atitude empreendedora geralmente é consequência de uma necessidade ou de

um estímulo. Partindo dessa premissa, a atitude empreendedora não pode ser imposta, ela é consequência.

O povo brasileiro é conhecido pelo seu espírito empreendedor. Confirmando essa percepção, basta analisar as famílias que empreendem juntas em negócios como restaurantes, barraquinhas de cachorro-quente, empresas de eventos infantis, carrinhos de pipoca, lojinhas de bairro. Provavelmente esses negócios nasceram de uma necessidade relativa ou mesmo de uma escassez financeira. Outros negócios empreendedores nascem do entusiasmo por realizar algo que ainda ninguém fez. Produtos e serviços ligados à tecnologia são um exemplo e, geralmente, essas empresas já nascem mais estruturadas e focadas em inovação.

Visando à percepção de como desenvolver o empreendedorismo e incentivar o intraempreendedorismo, alguns quesitos que fazem parte do perfil desejável do empreendedor são:

- criatividade e capacidade de implementação de projetos e ações;
- disposição para assumir riscos;
- perseverança e otimismo;
- comprometimento;
- independência;
- visão de longo prazo;
- capacidade de liderança;
- abertura para novos conhecimentos;
- capacidade de articulação de novas ideias interdisciplinares.

Alguns desses quesitos podem ser naturais à personalidade do gestor, outros não. Assim, sugere-se que o empreendedor, na medida do possível, busque uma formação em cursos de curta duração sobre empreendedorismo ou estude esses temas por meio de livros, *e-books* e vídeos recomendados por *experts* de cada tema.

TEMA 5 – INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

As empresas industriais recorrem a diferentes fontes de informações e conhecimentos para inovar. Essas fontes podem ser internas ou externas. As principais fontes internas são as atividades de pesquisa e desenvolvimento [...]; as fontes externas envolvem uma ampla gama de possibilidades. (Tigre, 2019, p. 89)

A descrição de Tigre (2019) sinaliza o que já é de conhecimento comum, ou seja, as indústrias focam os seus esforços de inovação no desenvolvimento de novos produtos. Isso não quer dizer que empresas não industriais não o façam também. O que ocorre é que, até a última década do século XX, o desenvolvimento de produtos em geral não levava em consideração os aspectos de sustentabilidade.

“A partir da década de 1990, as empresas passaram a incorporar os recursos ambientais a seus custos, e estes começaram a ganhar valor no presente a partir da expectativa do seu valor no futuro” (Silva et al., 2012, p. 12). Se, por um lado, algumas empresas perceberam o valor do investimento nos recursos ambientais para si mesmas e para a sociedade, por outro lado há uma grande preocupação com o tema por parte da sociedade civil e organizacional como um todo. Por isso, Vezzoli (2010, p. 31) assevera que “[...] o cenário sustentável somente será alcançado, caso haja uma drástica redução no consumo de recursos naturais, comparando-se à média de consumo das sociedades industrializadas.”

Sob o aspecto organizacional, as empresas que tinham essa preocupação com o aspecto sustentável até os primeiros anos do século XXI se tornavam referências. Além de essas empresas se tornarem referências, comunicavam esse **valor** em suas campanhas publicitárias, nos rótulos de seus produtos, nas promoções dos seus pontos de venda. Esse é o caso da Natura e da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), por exemplo, no Brasil. Os clientes preocupados com a sustentabilidade passaram a se tornar fiéis a essas marcas por esse apelo. Esse tipo de comportamento, tanto das empresas, quanto dos clientes era no entanto ainda uma exceção. Com o passar do tempo, essa exceção começou a ser percebida como regra, e já não é mais possível uma organização desenvolver produtos e/ou serviços que não levem em conta a sustentabilidade.

5.1 Mas o que é sustentabilidade?

Sustentabilidade é um termo que não costuma ser compreendido em toda a sua totalidade e complexidade. Por isso, vamos analisá-lo com base na reflexão de alguns autores e também em exemplos e aplicações práticas.

Nos próximos anos será preciso que as pessoas sejam capazes de mudar de uma sociedade na qual o bem-estar e a qualidade de vida são

medidos em termos de crescimento de produção e consumo material, para uma sociedade na qual estejamos aptos a viver melhor, consumindo muito menos. Além disso, necessário se faz o desenvolvimento da economia, reduzindo-se a quantidade de produtos materiais. (Vezolli, 2010, p. 32)

A reflexão de Vezolli (2010) refere-se à importância de limitarmos nossa produção de produtos para que possamos viver em harmonia com o meio ambiente. A percepção do autor é um alerta que se confirma quando lemos notícias mostrando a quantidade de plástico nos oceanos e a quantidade de animais marinhos que morrem por terem ingerido esses plásticos. A previsão é que, em 2050, o oceano terá mais peso em plástico do que em peixes (Os oceanos, [20--]). E esse é apenas um dos aspectos do meio ambiente poluído pelas produções industriais – existem inúmeros outros, como a mudança climática, que vem afetando as produções de todos os tipos de alimento de modo global. A mesma mudança climática vem alterando o modo de vida de povos nômades e também a cadeia alimentar dos animais que vivem nas águas, na terra e no ar. Esse desequilíbrio pode gerar doenças de diferentes magnitudes. Diante de tais fatos, é possível notar o quanto a produção industrial que não leva em consideração o respeito ao meio ambiente está trabalhando contra a própria vida. Assim sendo, não há como inovar na indústria sem levar em conta o pilar ambiental da sustentabilidade.

Outro pilar da sustentabilidade é o social. Enquanto as organizações industriais precisam ter prioritariamente a responsabilidade do ponto de vista ambiental, todos os outros tipos de organizações devem ter também compromisso com o desenvolvimento social. O aspecto social envolve a pesquisa para a realização de esforços colaborativos entre empresas e sociedade civil visando à minimização das diferenças socioeconômicas. Tais diferenças podem levar a uma realidade de extrema pobreza, que já existe em diversos países no mundo. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), existem aproximadamente 13 milhões de pessoas nessa condição, no Brasil. Nos estados do norte e nordeste do país essa realidade é mais grave. Segundo o índice de Gini (Wolffenbüttel, 2004), no *ranking* internacional da desigualdade, o Brasil ocupa a posição 156, abaixo de Botsuana, na África, Colômbia e México.

Diante do acesso a informações tão relevantes, não há mais condições de as empresas alcançarem lucratividade financeira sem se importarem com a realidade do país e do mundo em que elas prosperam. Criou-se assim um consenso em torno da promoção do desenvolvimento sustentável, ou seja: de que

todos, sociedade civil, empresas privadas, empresas públicas e do terceiro setor, têm o dever de se organizar para mudar a disparidade social, pois a riqueza material e imaterial é de todos, basta que saibamos distribuí-la com igualdade.

Tendo em vista a urgência de adoção de medidas para lidar com essa realidade, começaram a surgir iniciativas inovadoras por parte de empresas, governos e sociedade. Assim, nasceu a inovação social, com base em projetos de impacto social, com editais (Prosas, [S.d.]) nos quais empresas incentivam projetos para beneficiar comunidades locais, geralmente no entorno de suas unidades. Por outro lado, nascem as empresas do Sistema B ([S.d.]), que se originam com o propósito de promover impacto social. Na mesma direção foi criado por Yunus (2010) o conceito de negócio social, que tem como foco o impacto social e não o lucro financeiro.

O terceiro pilar da sustentabilidade é o pilar econômico. Nesse sentido, o desafio das empresas é analisar continuamente seus processos econômicos, viabilizando o lucro financeiro, mas também cuidando do seu impacto social e ambiental. Além disso, as relações de troca podem ser mais bem exploradas. A sociedade, por outro lado, precisa reduzir seu consumo e repensar a forma como consome, reciclando e reutilizando produtos, valorizando as empresas locais e investindo em ideias que colaborem para a construção de um mundo mais equilibrado e feliz (Latouche, 2010; Yunus, 2010).

Os três pilares da sustentabilidade indicam o caminho da inovação para empresas de todos os tamanhos. Tudo começa com a conscientização, com a busca do conhecimento e com o compromisso de se criar novas possibilidades de prosperar junto com a humanidade e com o planeta.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BES, T. F.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Texto Editores, 2011.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é coaching?** Goiânia, [S.d.]. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

KEELEY, L. et al. **Dez tipos de inovação**: a disciplina de criação de avanços de ruptura. São Paulo: Editora DVS, 2015.

KOTLER, P.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado nos seres humanos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

LATOUCHE, S. **Pequeno tratado para o crescimento sereno**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

LUIZ ARGENTA. Flores da Cunha, [S.d.]. Disponível em: <<http://www.luizargenta.com.br/site/>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual**: Guidelines for Collection and interpreting innovation. 3. ed. Paris, 2005.

OS OCEANOS estão virando plástico. **eCycle**, [20--]. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/1259-oceano-de-plastico.html>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

PROSAS. Belo Horizonte; São Paulo, [S.d.]. Disponível em: <<https://prosas.com.br/home>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

SCHERER, O. F.; CARLOMAGNO, S. M. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 2016.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, L. C. et al. **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba: Editora Aymará Educação, 2012.

SISTEMA B. [S.l.], [S.d.]. Disponível em: <<https://sistemab.org/br/brasil/>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

TIGRE, B. P. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

TOY story: um mundo de aventuras. Direção: John Lasseter. EUA: Buena Vista, 1995. 81 min.

VEZZOLI, C. **Design de sistemas para a sustentabilidade**. Salvador: Edufba, 2010.

WOLFFENBÜTTEL, A. O que é?: Índice de Gini. **Desafios do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, 2004. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2048:catid=28>. Acesso em: 4 mar. 2021.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar grandes problemas da humanidade. Rio de Janeiro: Campus, 2010.