

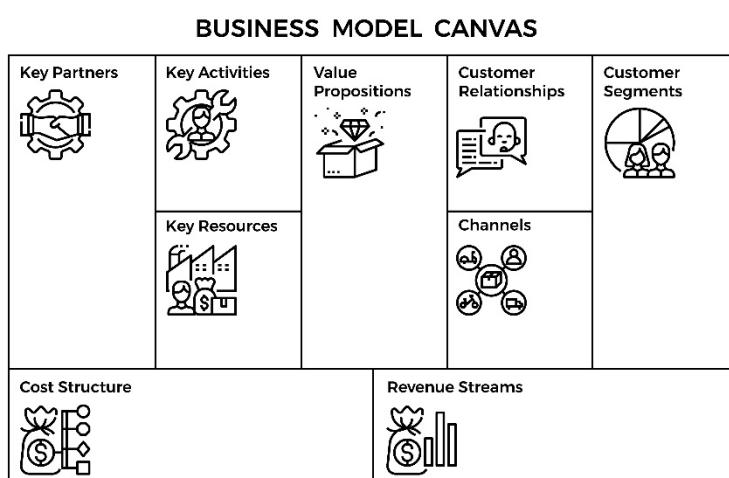
| INOVAÇÃO E DESIGN THINKING

TEMA 1 – MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO

Modelos de negócios são o conceito que inspira o empreendedor a iniciar as atividades como empresário. Esse conceito tem como prática a criação de valor. Lembramos que valor é um conceito abstrato e intangível. Por isso, analisa-se qual é o valor que a empresa vai produzir e quem vai perceber esse valor. Por outro lado, a empresa vai capturar quais os valores que estão sendo necessários no mercado em que ela pretende atuar. Esse ponto de vista extrapola o simples fato de determinar como a empresa vai operacionalizar a fabricação e a venda de produtos ou a geração de serviços. O valor deve ser percebido nas atitudes dos potenciais clientes, na forma como esses clientes se relacionam na sociedade e com outras empresas. Além disso, fatores externos vão impactar suas percepções de valor e isso também precisa ser identificado, como o valor do câmbio para moedas estrangeiras, a mudança climática, ameaças inesperadas, como uma pandemia, políticas públicas de fomento ao emprego e renda e todos os demais fatores que envolvem o viver no século XXI.

Já vimos alguns modelos de negócios propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) com base no *business model generation* (BMG). O quadro branco ali proposto pode servir tanto como uma ferramenta de criação de novos modelos de negócios quanto de síntese de modelos já idealizados. Relembando, o quadro branco, reapresentado na Figura 1, determina os temas a serem desenvolvidos para que se delineie um novo modelo de negócios.

Figura 1 – Quadro branco



Crédito: dDara/Shutterstock.

Como exemplo, vamos criar um novo modelo de negócios. No primeiro momento vamos usar o quadro branco para desenvolver colaborativamente a ideia de se estruturar um novo modelo de negócios. Os participantes desse *brainstorming* podem ser: os possíveis sócios da futura empresa, um ou mais consultores, um profissional criativo. A área de atuação é em sustentabilidade ambiental. Vamos à nossa simulação:

- **Parcerias-chave (key partners)**: deve-se estabelecer vínculos com:
 - a. centros de pesquisa ligados a desenvolvimento de soluções para limpeza do meio ambiente ou reciclagem de materiais;
 - b. empresas que já trabalhem com algum tipo de solução nesse sentido;
 - c. profissionais especializados;
 - d. empresas com experiência em desenvolvimento de tecnologia nessa área.
- **Atividades-chave (key activities)**: com base nas pesquisas realizadas com as possíveis parcerias-chave, deve-se sugerir atividades-chave ligadas ao tema da sustentabilidade ambiental e assim se buscar uma solução de sustentabilidade ambiental envolvendo recursos tecnológicos a serem desenvolvidos em parceria com alguma empresa ou centro de pesquisa; uma prestação de serviços de expansão de mercado para comercializar soluções já existentes; o fornecimento de alguma parte da solução; a disponibilização de pessoal, mediante capacitação prévia; a criação de um website especializado nesse tema e que conecte desenvolvedores de soluções, fornecedores e clientes finais (Estado, empresas privadas, empresas do terceiro setor).
- **Proposição de valor (value propositions)**: deve-se elencar uma série de benefícios que as empresas e pessoas vão conquistar consumindo uma solução ligada à sustentabilidade ambiental. Para isso, é interessante comunicar dados estatísticos de impacto ambiental positivo. Essa proposição de valor se autodefine pelo próprio delineamento da área de atuação escolhida.
- **Relacionamento com o cliente (costumer relationship)**: dependendo do foco que a nova empresa vai ter para atuar, o cliente deve ser analisado com pesquisas similares às pesquisas da fase de imergência do design thinking: pesquisa *desk* (de dados secundários), entrevistas, questionários a serem disponibilizados nas mídias sociais, pesquisa etnográfica, pesquisa exploratória. No entanto, é necessário ressaltar que, se o cliente

for do tipo pessoa jurídica (PJ), a organização da pesquisa deve ser feita com alguns critérios tais como: tipo de empresa, necessidades ligadas à redução do impacto ambiental, urgência em relação ao produto/serviço ofertado, localização da empresa, recursos tecnológicos disponíveis, entre outras questões mais específicas à empresa.

- **Segmentos de clientes** (*costumer segments*): mesmo que a empresa vá trabalhar tanto com pessoa física (PF) quanto com PJ, é necessário se definir os segmentos de clientes. Assim, ficará mais fácil realizar o atendimento. Nesse caso, sugerimos que sejam criadas *personas* representativas de cada segmento. Por exemplo: uma *persona* que represente uma empresa de pequeno porte que quer reduzir o consumo de água e para isso precisa captar água da chuva; outra *persona* empresarial de tamanho médio pode querer reutilizar a água usada na produção; uma grande empresa quer reutilizar a água e distribuir a água tratada excedente para a comunidade local. O mesmo deve ser feito com as *personas* que representam os diferentes segmentos de PF.
- **Estrutura de custos** (*cost structure*): tendo em vista que se trata de uma simulação inicial para se estudar a modelagem de um novo negócio, os custos devem ser estimados com base nas primeiras decisões tomadas durante a simulação. Sugere-se que essa estimativa seja feita numa planilha para que possa ser alterada sempre que necessário.
- **Fluxos de receita** (*revenue streams*): essa parte da simulação está vinculada à percepção de faturamento ao longo de determinado período. Para que esse fluxo consiga ter uma estimativa mais próxima da realidade, sugerimos a definição dos tipos de público, do tempo que se leva para o convencimento do cliente e também para a entrega final do produto ou serviço. Nesse sentido, é interessante que se estabeleça um portfólio de produtos e serviços baseados na matriz do Boston Consulting Group (BCG) utilizada por profissionais de marketing. Nessa matriz, são propostos produtos mais fáceis de vender (apelidados de *vacas leiteiras*), produtos mais sofisticados (representados por estrelas), produtos que podem dar problemas (chamados de *cachorros* ou, no Brasil, de *abacaxis*) e, por fim, produtos que são uma incógnita (ainda em processo de avaliação e/ou aceitação no mercado).

Figura 2 – Matriz BCG



Crédito: Mindroom14/Shutterstock.

O resultado dessa simulação inicial pode indicar a direção a seguir no novo modelo de negócios. A inovação pode ficar por conta de vários fatores como:

- estilo de gestão focado na visão holística do ser humano;
- como o negócio vai se posicionar no mercado;
- o que vai se fazer de diferente em relação à concorrência;
- inovação no produto como um todo e também em suas matérias-primas;
- inovação na prestação de serviços e no pós-venda;
- inovação na formação de uma rede com fornecedores;
- inovação na produção, utilizando as possibilidades da indústria 4.0.

Após a simulação inicial envolvendo a pesquisa de todos os detalhes de um novo negócio, será possível à equipe de desenvolvimento acessar as viabilidades e as dificuldades de se iniciar uma nova empresa e também de se definir um modelo de negócios. Nesse sentido, sugerimos que a pesquisa de todos os fatores continue se desenvolvendo até que o que estava nebuloso se torne claro e o que estava claro se torne viável. Após tais definições, indicamos à equipe uma conversa com alguns **mentores** da área: pessoas que já implementam soluções de sustentabilidade ambiental há muito tempo. O intuito disso é perceber detalhes não percebidos antes: limitações, facilidades, possibilidades de auxílios governamentais, argumentos para gerar valor, linhas de crédito que possam facilitar as vendas e uma série de fatores que antes passaram desapercebidos. É assim que uma nova modelagem de negócios se estrutura e a inovação vai sendo sentida pela equipe e percebida pelo mercado.

1.1 O caso da Oela

“Não há música sem lutheria, assim como não há lutheria sem floresta”, afirmava Rubens Gomes (2020), fundador da organização não governamental (ONG) Oficina Escola de Lutheria da Amazônia (Oela), já falecido. Esse empreendedor foi visitar a Amazônia, nos anos 1990, e, quando chegou lá, percebeu que os chamados *povos da floresta* sobreviviam com o pouco dinheiro que recebiam pelo corte de árvores centenárias, árvores essas que eram patrimônios ambientais muito importantes para a biodiversidade. As pessoas não tinham essa consciência e precisavam sobreviver. Diante dessa realidade, Rubens resolveu ajudar as comunidades a empreender. A primeira atitude dele foi mapear, com a ajuda de especialistas, árvores de fácil reflorestamento. Com base nesse mapeamento, começou a testar madeiras para fazer objetos. E os objetos escolhidos para que se formulasse um negócio para aquela comunidade foram instrumentos musicais de madeira, como violão, violino, cavaquinho e outros instrumentos feitos por encomenda. Instalou-se então ali a Oela. As pessoas do local foram capacitadas para aquele trabalho e assim conseguiram sair da condição de pobreza. Passaram então a vender os instrumentos para todo o Brasil. A ONG hoje faz várias ações sociais na região e recebe incentivo de outras empresas, do governo federal e se tornou reconhecida internacionalmente.

Embora a Oela não seja uma empresa privada, mas uma ONG, o caso ilustra como pode se iniciar um negócio e modelá-lo com base em necessidades percebidas num macrocontexto. É interessante notar que a ONG começou com um pequeno grupo de pessoas e hoje conta com inúmeros segmentos de atuação, envolvendo diferentes tipos de profissionais.

TEMA 2 – EXPANSÃO E POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Após a definição do tipo de negócio e sua modelagem, a empresa inicia suas atividades e vai aprendendo, no dia a dia, a operacionalizar a sua rotina. As transformações vão acontecendo conforme as demandas técnicas, de mercado, de pessoal, de tecnologia. Tudo isso faz parte do amadurecimento da empresa. Nesse processo, chega-se ao patamar de se fazer a pergunta: vamos expandir ou vamos nos manter do mesmo tamanho? De imediato, ocorrem pensamentos do tipo: se crescemos, vamos ter mais lucratividade. Mas, crescer como? Quanto

investimento será necessário para isso? Quantos profissionais a mais deveremos contratar? Em qual patamar de impostos incidirá o faturamento?

De fato, essas reflexões devem mesmo ser feitas, pois a expansão, embora pareça um caminho natural, nem sempre é a melhor solução. Em muitos casos, ao invés da expansão, a empresa se especializa em algum tipo de produto ou serviço e se mantém enxuta, com maior faturamento e lucratividade. Não existe uma resposta certa para essa questão. Tudo dependerá da visão do gestor.

Supondo que a empresa decida expandir após todos os cálculos de investimento envolvidos nessa decisão, o gestor deve encarar essa expansão como se fosse um reinício. Nesse reinício, é natural se usar novamente o quadro branco do BMG ou um plano de negócios para direcionar essa expansão. Além das definições propostas no quadro branco e no roteiro de plano de negócios, uma questão fundamental a ser explorada é a questão do posicionamento da empresa no mercado em que atua e nos novos mercados em que pretenda atuar. Esse posicionamento vai destacar a empresa perante a concorrência e pode conquistar a preferência dos segmentos de clientes que ela pretenda alcançar.

Segundo a teoria de Porter (2020), “o posicionamento da empresa não pode ser dúvida ou ‘ficar no meio’. Ou o posicionamento é de diferenciação (agregar valor, trazendo exclusividades para os clientes) ou o posicionamento é de liderança de custos (atender com qualidade a preços competitivos)”. O pensamento de Porter (2020) indica duas direções para se definir o posicionamento; mas, dependendo do segmento de atuação do empreendimento, ambas as possibilidades podem ocorrer ao mesmo tempo, tanto a diferenciação quanto a redução de custos para a proposição de preços mais competitivos.

A prática do posicionamento exige a análise dos consumidores atuais e potenciais e, também, a análise dos concorrentes atuais e futuros. Essas análises devem ser feitas não só no mercado no qual a empresa pretenda atuar, mas num cenário global. A intenção de se analisar o cenário global é de se buscar referências de posicionamento e de abordagem dos clientes.

Para se definir um posicionamento competitivo, é necessário se definir também uma estratégia central, por exemplo: conquistar 40% do mercado de Belo Horizonte. Na sequência, deverá ser feito um detalhamento de como essa meta vai ser alcançada, tendo em vista os estudos feitos anteriormente de clientes atuais e futuros e dos concorrentes. A meta ligada ao posicionamento de mercado não pode ser irreal, pelo contrário, deve estar baseada na análise mercadológica.

Na análise da concorrência, os seguintes fatores podem ser observados, segundo Graham, Nigel e Nicoulaud (2010):

- Qual a participação de mercado que os principais concorrentes têm?
- Qual a taxa de crescimento desses concorrentes?
- Quais os produtos e serviços valorizados pelos clientes?
- Qual a qualidade dos produtos e serviços?
- Quais as margens praticadas?
- Quais os ativos de marketing exploráveis?
- A concorrência tem uma liderança tecnológica protegida?

Evidentemente, nem sempre o posicionamento competitivo a ser definido pela empresa vai ser barrado por encontrar um ou mais quesitos apresentados pela concorrência. Tudo vai depender dos fatores-chave de sucesso que a empresa já conquistou e o quanto esses fatores podem surpreender o mercado.

Vamos então analisar o caso da Zerezes, para um completo entendimento do posicionamento competitivo.

2.1 O caso da Zerezes



Crédito: Roman Samborsky/Shutterstock.

A Zerezes é uma *startup* localizada no Rio de Janeiro e que atua em todo o Brasil e no exterior por meio do seu *e-commerce*. Além de atuar no universo online, ela tem lojas próprias na maioria dos shoppings cariocas. Seu ramo de atuação é armação de óculos. Como sabemos, esse mercado é bastante saturado, pois a maioria das empresas que produzem armações de óculos têm como fornecedores empresas instaladas na China. A pergunta que se faz é: como a Zerezes pode ser bem-sucedida num mercado tão competitivo?

A resposta está ligada ao seu posicionamento competitivo, adotado desde o início de seu funcionamento. A empresa cria modelos de armações inusitados,

com materiais como madeira, casca de coco e canudos plásticos. Além disso, tem uma prestação de serviços que chama a atenção pela leveza da comunicação, pela experiência com a marca, pela consultoria acessível on-line e off-line, pelas informações fornecidas aos clientes, que lhes permitem comparar os modelos com os formatos de rostos. Parece pouco, mas não é – o sucesso da empresa comprova isso.

Como foi possível notar no caso da Zerezes, um bom posicionamento competitivo nem sempre depende de grandes investimentos. Como já vimos, se for feita uma análise detalhada de públicos-alvo e de concorrência, é possível se criar inovações em produtos e serviços e esses serem os fatores que vão posicionar a empresa e lhe garantir uma exclusividade de mercado.

2.2 Como ter um bom posicionamento competitivo

O posicionamento competitivo está claramente ligado ao marketing da empresa, mas também ao seu planejamento estratégico ou, pelo menos, à sua visão estratégica. Assim sendo, existem autores que se empenham em mostrar como as empresas podem criar estratégias exclusivas e se posicionarem no mercado com boas chances de sucesso. Entre esses autores estão Kim e Mauborgne (2005), que, no livro *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*, indicam o caminho a ser trilhado para que as empresas consigam encontrar nichos de mercado e se posicionarem como pioneiras. Dessa forma, elas passam a ser referências no setor em que atuam. Os pontos-chave das recomendações dos autores são (Kim; Mauborgne, 2005):

- crie uma estratégia baseada em dados e fatos concretos;
- una, nessa estratégia, diferenciação e baixo custo;
- com essa estratégia, projete um espaço inexplorado no mercado;
- a estratégia deve fornecer poderosas ferramentas para entender as oportunidades;
- deixe preparado um passo a passo a ser seguido;
- maximize, na estratégia, oportunidades, e minimize riscos;
- trabalhe na perspectiva de um resultado ganha-ganha.

Outros autores que inspiram com ideias sobre como ser bem-sucedido em mercados competitivos são Linch e Kordis (2001), que, no livro *A estratégia do*

golfinho: a conquista de vitórias num mundo caótico, fazem uma metáfora do comportamento das pessoas e das empresas diante da competição. Eles afirmam que, no ambiente de negócios, três mitos se tornam ultrapassados, os mitos do tubarão, da carpa e da carpa pseudoesclarecida (CPE); e impera a crença de que, nas corporações e empresas, só existem as seguintes opções (Linch; Kordis, 2001):

- a. buscar a vitória, sejam quais forem as consequências (tubarão);
- b. evitar uma perda (carpa);
- c. rumar precocemente para uma **atitude** que vise unicamente ao lucro, mas não atenda às necessidades de todos (CPE).

Vencer, no cenário competitivo da atualidade, exige então o domínio da **estratégia do golfinho**. Essa **estratégia** se destina a suplantar comportamentos empresariais obsoletos e obter sucessos excepcionais com um comportamento inteligente.

Visando tornar mais compreensível o entendimento sobre posicionamento de mercado e expansão, apresentamos, no Quadro 1, algumas empresas e seus posicionamentos. Algumas atuam em nichos e tendem a crescer, outras optam por se manter pequenas e prosperar sem expansão.

Quadro 1 – Empresas e seus posicionamentos de mercado

Empresa	Posicionamento
Amey	Empresa de pequeno porte, com atendimento nacional, que vende produtos de marca própria (roupas femininas) e serviços <i>omnichannel</i> e tem sede em Curitiba (PR)
Magazine Luiza	Empresa de grande porte e em expansão, com atendimento nacional, que tem lojas físicas e <i>marketplace</i> e sede em Franca (SP)
Reserva	Empresa de médio porte e em expansão, com uma marca-conceito de roupas masculinas, presta atendimento nacional por meio do próprio site e tem sede no Rio de Janeiro (RJ)
Banco Inter	Empresa de pequeno porte e em expansão, trata-se de um banco digital com sede em Belo Horizonte (MG) e atendimento nacional por meio do próprio site

Como exemplificado no Quadro 1, o posicionamento de mercado se estabelece com base na boa operação do modelo de negócios e, também, em como a empresa vai se apresentar e atuar no mercado escolhido. A sua comunicação e a sua interação com os clientes podem melhorar esse posicionamento ao longo do tempo, ajudando a criar o *branding* da marca.

TEMA 3 – STARTUPS VERSUS EMPRESAS TRADICIONAIS INOVADORAS

Faz parte do dilema de novos empreendedores escolher entre abrir uma empresa comum ou abrir uma *startup*. Muitas vezes, os conceitos de uma e de outra se confundem, pois uma empresa comum pode ter foco em inovação e não ser uma *startup*. É isso que vamos estudar neste tema.

3.1 Empresa tradicional inovadora

A empresa tradicional se organiza por meio de uma atividade inicial e tendo em vista uma percepção de mercado ou uma necessidade do empreendedor. Assim, muitas empresas começam as suas operações sem algum tipo de planejamento. Outras escolhem o caminho do planejamento estratégico ou do plano de negócios ou, ainda, do quadro branco do BMG. A maioria das empresas são do tipo tradicional, embora o cenário competitivo do final do século XX e início do século XXI impulsiona os empreendedores a pensarem na inovação como prioridade. Essa prioridade nem sempre faz com que a empresa precise se estruturar como uma empresa do tipo *startup*, na qual a inovação, a celeridade e a tecnologia indicam o rumo a ser tomado. Como já vimos nos Temas 1 e 2, é possível estruturar uma empresa, enquadrá-la em um modelo de negócios bem definido e posicioná-la no mercado com algum tipo de inovação. Isso não faz dela menos bem-sucedida que uma *startup*. Tudo vai depender do perfil do empreendedor. Geralmente, em uma empresa tradicional, a evolução ocorre num ritmo determinado pelas reações do mercado. Alterações podem ser feitas e testadas antes de um lançamento oficial. O design thinking pode auxiliar nesse processo. Se um produto não teve um bom resultado na fase de testes, os riscos de perdas financeiras são menores, pois o investimento em todo o processo de instalação da empresa é calculado de acordo com o cenário revelado nos testes e isso envolve menos surpresas negativas.

O termo que pode definir melhor a perspectiva da inovação é *inovatividade*.

Inovatividade, numa macrovisão, é a capacidade de uma inovação criar mudança de paradigma na ciência e tecnologia e/ou estrutura de mercado ou em uma indústria. Numa microvisão, trata-se da capacidade de uma inovação de influenciar os recursos de marketing, os recursos tecnológicos, as habilidades, o conhecimento, as capacidades ou a estratégia de uma empresa. (Garcia; Calantone, 2002, p. 112, tradução nossa)

O termo *inovatividade* pode ser usado tanto pela empresa tradicional que produz inovação, quanto por uma *startup*. Um exemplo de uma empresa tradicional que trabalha com inovação é a empresa Imaginarium. O foco dessa empresa é desenvolver novos produtos. Para isso, trabalha com uma grande equipe de designers, cujas melhores ideias são prototipadas e testadas. Quando aprovadas, suas peças são produzidas e comercializadas em lojas franqueadas situadas em shopping centers de todo o Brasil e também no *e-commerce* da marca.

3.2 Startup

“Uma Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2012). As *startups* costumam ter uma visão similar a algo como **criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo**. “Para alcançar esta visão, as startups empregam uma estratégia, que inclui um modelo de negócios, um plano de produto, um ponto de vista acerca dos parceiros e concorrentes, e as ideias a respeito de quem serão os clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia” (Ries, 2012). A Figura 3 mostra essa percepção.

Figura 3 – Estratégia de uma *startup*



Fonte: Ries, 2012, p. 20.

Na Figura 3, podemos ver o produto como o **motor da inovação**, ou seja, é por meio dele que a empresa prospera. Nesse viés de inovação pelo produto, é aceitável sua mudança contínua, seja com inovações incrementais, seja com inovações radicais. A estratégia da *startup*, por outro lado, vai mudar com menos frequência e a sua visão, raramente. A tarefa dos empreendedores à frente de uma *startup* é gerar inovação com grande velocidade, mas sempre mantendo a visão ligada à criação de um negócio próspero, para fazer a diferença no mundo.

Independentemente dessa macrovisão de como as *startups* enxergam o macroambiente, é necessário investigar como se dá essa prática. Da mesma forma que numa empresa tradicional, a *startup* necessita realizar as suas operações de um modo eficaz. O empreendedor deve atender adequadamente os clientes, ficar atento aos detalhes de marketing, liderar o processo de desenvolvimento de produtos, alinhar os aspectos financeiros do negócio e manter a motivação da equipe.

Outro fator relevante e que é um diferencial nas *startups* é o fato de que cada profissional da equipe é percebido como um empreendedor. Assim, o intraempreendedorismo é constantemente estimulado, numa *startup*. Segundo Duarte et al. (2011), esse intraempreendedorismo se organiza da seguinte forma:

- novas ideias são encorajadas;
- a busca de soluções criativas, via tentativa e erro, é estimulada;
- fracassos são permitidos;

- configuram-se parâmetros para a oportunidade: não há barreiras à criação e ao desenvolvimento de novos produtos;
- os recursos disponíveis são acessíveis;
- a abordagem de equipe é multidisciplinar;
- há constante apoio da alta administração.

O conjunto desses fatores indica o modo de operação de uma *startup*, mas o fator mais evidente e que a diferencia de uma empresa comum é o fato de **arriscar mais**. Uma *startup* coloca um produto novo no mercado e o testa durante a operação; se algo der errado, é feito o pivoteamento em torno da estratégia (como mostrado na Figura 3), mudanças são realizadas e o mesmo produto, reorganizado – ou um novo produto é colocado no mercado, mantendo assim o ciclo da inovatividade. Os riscos financeiros disso são muito grandes e, por isso, as *startups* costumam contar com grandes investimentos, no seu estágio inicial. Quando acertam no lançamento de um produto ou produtos costumam faturar altos valores, elas abrem o seu capital na bolsa de valores.

Exemplos de empresas que iniciaram como *startups* e hoje são uma referência mundial pela atitude empreendedora de seus fundadores são: Amazon, Facebook, Apple, Google, Microsoft. Outras empresas que estão no caminho do sucesso e que começaram como *startups* são: Uber, Spotify, AirBnb e *fintechs* (*startups* que trabalham para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro) como Nubank, PicPay, Creditas, Conta Azul, Original.

TEMA 4 – LIDERANÇA E GESTÃO DA INOVAÇÃO

A decisão de modelar uma empresa com foco em inovação requer uma série de providências, como vimos nos temas e aulas anteriores. O fato de se criar uma empresa com esse foco não garante que, ao longo do tempo, ela seja bem-sucedida. É necessária uma boa liderança e um modo peculiar de fazer a gestão da inovação.

Sob o aspecto da liderança, inúmeros autores, como Oliveira e Marinho (2005), salientam que há algumas competências essenciais aos bons líderes. Tais competências podem servir de inspiração para gestores e empreendedores que pretendem lidar com a inovação. No entanto, nada substitui a boa formação pessoal, a educação e a experiência adquirida ao longo da vida. As competências são assim descritas:

- Capacidade para liderar mudanças – aprendizagem contínua, criatividade e inovação, consciência macro e microambiental, flexibilidade, persistência, motivação, visão estratégica.
- Capacidade para liderar pessoas – bom nível de administração de conflitos e da diversidade, integridade e honestidade, visão de trabalho colaborativo.
- Orientação para resultados – responsabilidade, vontade de servir ao cliente, capacidade de tomar decisões, empreendedorismo, capacidade de solução de problemas, credibilidade técnica.
- Habilidade para negócios – boa gestão financeira, de recursos humanos, de tecnologia.
- Comunicação e relacionamento – capacidade de exercer influência, habilidade de negociação e persuasão; habilidades interpessoais; boa comunicação oral; construção de parcerias; habilidade política; facilidade de comunicação escrita.

Um líder de uma empresa que pretende lidar com a inovação deve estar atento e manter-se atualizado a tudo que se refere ao **capital humano**. Um bom líder vai saber captar, manter e valorizar os talentos que auxiliarão a empresa a decolar e atingir seus objetivos. Entre os fatores primordiais de uma boa liderança para a promoção da inovação está a gestão do conhecimento. O que se gerencia, nesse caso, é o ambiente organizacional, para que ele capte a informação para o posterior compartilhamento e difusão de descobertas. Strauhs et al. (2012) afirmam: “O desafio está em consolidar uma cultura de informação para que todos os colaboradores percebam e valorizem a importância do compartilhamento e uso da informação para gerar conhecimento e consequentemente produtos, serviços e processos inovadores”. O conhecimento, por sua vez, está associado a atitude e trabalho humanos auxiliados pelos recursos de tecnologia da informação (TI).

Após as definições que envolvem a gestão do conhecimento, o direcionamento é dado à gestão da inovação. Embora não exista um modo único de fazermos essa gestão, recomendamos alguns passos que, se seguidos pelo gestor, poderão auxiliar nesse processo, tais como:

- a. crie um painel colaborativo para a exposição das ideias/oportunidades percebidas pela equipe;
- b. crie um checklist para revisão das oportunidades de inovação, levando em conta: contexto e cenários atual e futuro; perspectivas para inovação

- radical e incremental em produtos, serviços e processos; necessidades dos clientes e tendências de comportamento de consumo; viabilidade das oportunidades percebidas; ameaças do macrocenário; contribuições dessas oportunidades de inovação para a sustentabilidade e a contenção de desperdícios; análise comparativa com os principais concorrentes;
- c. selecione as melhores oportunidades com base em critérios como: maior viabilidade, diferenciais em face da concorrência, geração de custos e necessidade de investimentos, facilidade de produção ou implementação;
 - d. defina a destinação de recursos para: compra de materiais; contratação de pessoal externo ou capacitação da equipe existente; contratação de especialistas; formulação de parcerias ou alianças estratégicas; importação ou licenciamento de tecnologia; diferenciação pelo *design* (de produtos, de serviços, na comunicação); criação de um setor responsável por inovação;
 - e. estabelecer como se dará a implementação da inovação, para o que se deve: definir o escopo da inovação; elencar os seus benefícios para a empresa; fazer estimativa de custos; identificar formas de captação de recursos financeiros; descrever as formas de acesso a todos os recursos necessários; prever o retorno esperado tanto do ponto de vista de diferenciação mercadológica quanto do ponto de vista financeiro; descrever como serão os testes dos protótipos de produtos e serviços; prever a data de lançamento das inovações; preparar as equipes internas de todos os setores da empresa e especialmente o pessoal de marketing e vendas para esse lançamento;
 - f. trabalhar a questão da aprendizagem – da mesma forma que no processo de design thinking, as inovações fornecem aprendizados que se traduzem em experiências organizacionais e cada setor da empresa tem sua própria visão desse aprendizado, cabendo a um bom líder saber ouvir a todos.

TEMA 5 – FONTES DE FOMENTO À INOVAÇÃO

Realizar a inovação, numa empresa tradicional ou numa *startup*, passa por um processo criterioso, em que uma boa gestão é necessária. O mercado espera pelas inovações tanto para resolver problemas quanto para melhorar soluções já existentes. Por esses motivos, existem fontes, externas à empresa, de incentivo à inovação. Essas fontes buscam facilitar a experiência de empresas que optam

pela inovação. Outro fator relevante diz respeito ao desenvolvimento do próprio país, pois uma nação que desenvolve inovação conquista credibilidade e pode exportar ativos intangíveis a países de todo o mundo.

No Brasil, o sistema de ciência, tecnologia e inovação é formado por governos (federal, estaduais e municipais), instituições de ensino superior, centros de pesquisa e desenvolvimento e empresas de todos os tipos e tamanhos. No nível federal, a inovação é incentivada pela Lei de Inovação (Lei n. 10.973/2004) e pela Lei do Bem (Lei n. 11.196/2005) e pela Lei da Informática (Lei n. 13.674/2018) (Brasil, 2004, 2005, 2018); pelos fundos setoriais, disponibilizados pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); e por outras entidades como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Nos sistemas estaduais existem as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs). Nos municípios existem programas próprios, alguns ligados aos governos estaduais e federal, vide leis como:

- Lei n. 15.324/2018, vigente em Curitiba (2018);
- Lei n. 5.306/2010, em Santa Maria (2010);
- Lei n. 8.336/2019, no Rio de Janeiro (2019);
- Lei Complementar n. 25/2017, em Foz do Iguaçu (2017).

Os fundos setoriais mencionados anteriormente funcionam como focos de inovação em áreas específicas como: informação, mineração, saúde, transporte, telecomunicações, energia, recursos hídricos, agronegócio, Amazônia, aquaviário e construção naval, infraestrutura, TI, entre outras. A lista completa dos fundos setoriais e dos projetos incentivados pela Finep ([S.d.]) você pode conferir no site: <<http://www.finep.gov.br>>.

Além dos incentivos promovidos pelos governos, existem incentivos advindos de organizações ligadas à indústria, como Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Federação das Indústrias do Estado do Alagoas (Fiae) e Federação das Indústrias do Estado de Sergipe (Fies). O intuito dessas instituições é fortalecer a indústria local, e a inovação é uma maneira eficaz de se conquistar esse objetivo.

Outros órgãos do governo federal também podem fomentar a inovação, como a Associação Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex). Um exemplo da atuação da Apex é o projeto Brasil Export, que ocorreu em parceria com o Centro Brasil Design. Nesse projeto, as empresas interessadas receberam consultoria especializada para a melhoria do seu design de produtos e embalagens. O objetivo do projeto foi a validação dos produtos, tanto para sua maior valorização no mercado interno, quanto para a sua exportação. Em 2019, duas empresas que participaram desse projeto ganharam prêmios de inovação. Uma dessas empresas é a Boule – indústria moveleira que trabalha com madeira maciça. E a outra é a Angelus, que trabalha com saúde bucal.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- _____. Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 nov. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- _____. Lei n. 13.674, de 11 de junho de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 jun. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13674.htm>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- CURITIBA. Lei n. 15.324, de 9 de novembro de 2018. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, 9 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=369228>>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- DUARTE, G. V. C. E. et al. **Empreendedorismo e inovação sustentável nas empresas de tecnologia da informação: uma geração de riquezas e transformação de conhecimentos**. Curitiba: Agência de Inovação UFPR, 2011.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GRAHAM, H.; NIGEL, P.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2010.
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Rio de Janeiro, [S.d.]. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- LINCH, D.; KORDIS, L. P. **A estratégia do golfinho**: a conquista de vitórias num mundo caótico. São Paulo: Cultriz; Amana, 2001.

OLIVEIRA, F. J.; MARINHO, M. R. (Org.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

PORTR, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

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

STRAUHS, R. F. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.