

Marcelo Nakagawa

# **Empreendedorismo,** inovação e economia criativa

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Simone M. P. Vieira - CRB 8º/4771)**

---

Nakagawa, Marcelo

Empreendedorismo, inovação e economia criativa / Marcelo Nakagawa. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2021. (Série Universitária)

Bibliografia.

e-ISBN 978-65-5536-839-0 (ePub/2021)

e-ISBN 978-65-5536-840-6 (PDF/2021)

1. Empreendedorismo 2. Planejamento estratégico 3. Plano de negócios I. Título. II. Série.

21-1369t

CDD – 658.42  
BISAC BUS025000

---

**Índice para catálogo sistemático**  
**1. Empreendedorismo 658.42**

# **EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA**

Marcelo Nakagawa





## **Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo**

### **Presidente do Conselho Regional**

Abram Szajman

### **Diretor do Departamento Regional**

Luiz Francisco de A. Salgado

### **Superintendente Universitário e de Desenvolvimento**

Luiz Carlos Dourado

## **Editora Senac São Paulo**

### **Conselho Editorial**

Luiz Francisco de A. Salgado

Luiz Carlos Dourado

Darcio Sayad Maia

Lucila Mara Sbrana Sciotti

Luís Américo Tousi Botelho

### **Gerente/Publisher**

Luís Américo Tousi Botelho ([luis.tbotelho@sp.senac.br](mailto:luis.tbotelho@sp.senac.br))

### **Coordenação Editorial/Prospecção**

Dolores Crisci Manzano ([dolores.cmanzano@sp.senac.br](mailto:dolores.cmanzano@sp.senac.br))

### **Administrativo**

[grupoedsadministrativo@sp.senac.br](mailto:grupoedsadministrativo@sp.senac.br)

### **Comercial**

[comercial@editorasenacsp.com.br](mailto:comercial@editorasenacsp.com.br)

### **Acompanhamento Pedagógico**

Otacília da Paz Pereira

### **Designer Educacional**

Caio Kraide Gaeta

### **Revisão Técnica**

Tatiana Cabral Couto

### **Preparação e Revisão de Texto**

Ana Luiza Candido

### **Projeto Gráfico**

Alexandre Lemes da Silva

Emília Corrêa Abreu

### **Capa**

Antonio Carlos De Angelis

### **Editoração Eletrônica**

Cristiane Marinho de Souza

Leonardo Massaneiro

### **Ilustrações**

Cristiane Marinho de Souza

Leonardo Massaneiro

### **Imagens**

Adobe Stock Photos

### **E-pub**

Ricardo Diana

Proibida a reprodução sem autorização expressa.

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Senac São Paulo

Rua 24 de Maio, 208 – 3º andar

Centro – CEP 01041-000 – São Paulo – SP

Caixa Postal 1120 – CEP 01032-970 – São Paulo – SP

Tel. (11) 2187-4450 – Fax (11) 2187-4486

E-mail: [editora@sp.senac.br](mailto:editora@sp.senac.br)

Home page: <http://www.livrariasenac.com.br>

© Editora Senac São Paulo, 2021

# Sumário

## **Capítulo 1** **Introdução ao** **empreendedorismo, 7**

- 1 Origem e aspectos conceituais do empreendedorismo, 9
  - 2 Papel do conhecimento como valor agregado na atualidade, 16
  - 3 Por que empreender?, 20
- Considerações finais, 24
- Referências, 26

## **Capítulo 2** **Perfil e comportamento** **empreendedor, 29**

- 1 Perfil e comportamento empreendedor, 30
  - 2 Tipos de empreendedores, seus comportamentos e perfis, 37
- Considerações finais, 41
- Referências, 42
- Anexos, 44

## **Capítulo 3** **Empreendedorismo e gestão** **de pessoas, 47**

- 1 Principais habilidades empreendedoras, 48
  - 2 Gestão de pessoas: empreendedorismo é um esporte de time, 55
  - 3 Colaboração na solução de problemas e identificação de oportunidades, 58
- Considerações finais, 64
- Referências, 65

## **Capítulo 4** **Conceitos de inovação e** **planejamento estratégico, 67**

- 1 O que é inovação, 68
  - 2 Como elaborar um planejamento estratégico, 75
  - 3 Como desenvolver visão estratégica associada ao empreendedorismo e à economia criativa, 79
  - 4 Como planejar estrategicamente o desenvolvimento empreendedor, 82
- Considerações finais, 85
- Referências, 87

## **Capítulo 5** **Economia criativa, 89**

- 1 Inovação e desenvolvimento econômico, 90
  - 2 Cidades criativas, 94
  - 3 Colaboração no desenvolvimento de projetos, 97
  - 4 Economia criativa e bem comum, 99
  - 5 Conceitos de economia criativa e desenvolvimento empreendedor, 102
- Considerações finais, 108
- Referências, 109

## **Capítulo 6** **Da ideia à criação** **do negócio, 111**

- 1 Possibilidades de obtenção de investimentos, 112
  - 2 Geração de ideias, 115
  - 3 Propriedade intelectual no empreendedorismo, 129
- Considerações finais, 132
- Referências, 133

## **Capítulo 7**

### **Ferramentas para empreender, 135**

- 1** Canvas do modelo de negócio, 136
  - 2** Novos modelos de negócios e startups, 144
  - 3** Design thinking: pilares, etapas e vantagens, 147
- Considerações finais, 153
- Referências, 154

## **Capítulo 8**

### **Plano de negócio, 157**

- 1** A construção do plano de negócio e suas etapas, 158
  - 2** Aplicação das ferramentas para empreender, 166
  - 3** Consolidação das estratégias com a visão de empreendedorismo do Senac, 170
- Considerações finais, 172
- Referências, 173

### **Sobre o autor, 175**

# Introdução ao empreendedorismo

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos sobre empreendedorismo e sua relevância para a economia na sociedade do conhecimento e, especialmente, para seu desenvolvimento pessoal. Mas, antes de iniciarmos, proponho que faça uma reflexão sobre a afirmação a seguir:

“Só um imbecil gostaria de fazer o que não curte!”

Esta provocação sobre carreira profissional foi feita pelo filósofo Mario Sergio Cortella (BOURROUL, 2014) e traz um grande poder de reflexão: se concorda com ela, quantos imbecis você conhece? Em outras palavras, esse pensamento também estava presente no dia a dia

de Steve Jobs, um dos principais empreendedores da nossa época. Ele disse uma vez aos formandos da Universidade de Stanford:

Quando tinha 17 anos, li uma frase que dizia algo como: se viver cada dia como se fosse o último, um dia estará certo. Isto me impressionou muito e nos 33 anos seguintes eu olhei no espelho todas as manhãs e me perguntei: se hoje fosse o meu último dia, eu gostaria de ter feito o que farei hoje? E se a resposta for “Não” por muitos dias seguidos, eu sei que preciso mudar algo. (JOBS, 2005, tradução nossa)

No entanto, se você discorda de Cortella, talvez associe o “imbecil” a alguém que faz o que não gosta e, por isso, reclama que não teve oportunidades na vida. Sobre isso, Jack Ma, o ex-professor de inglês que cofundou o Alibaba, uma das dez maiores corporações do planeta, vai direto ao ponto:

Muitas pessoas têm reclamações hoje. Dizem... ah, eu não tenho oportunidade. Eu reclamava muito quando era jovem. E, de repente, entendi que reclamar não resolve nenhum problema. A oportunidade sempre está onde as pessoas reclamam. Há tantas oportunidades no mundo porque há muitas reclamações. Se puder resolver reclamações, uma das reclamações, essa é a sua oportunidade. (MA, 2018, tradução nossa)

Tanto Ma quanto Jobs reforçaram que uma carreira profissional que realize a pessoa não é aquela em que só se faz o que se gosta o tempo todo. Haverá momentos ruins, pessoas chatas e atividades não prazerosas. Mas aquela sensação de que valeu a pena ter acordado de manhã para trabalhar deve acontecer mais vezes na semana do que aquelas noites em que se vai dormir insatisfeito e infeliz. A lógica é muito simples: a pessoa que faz o que gosta, faz melhor e se cansa menos, pois aquilo não é uma tortura diária. “Eu nunca trabalhei na vida” – disse, certa vez, Rolim Amaro, empreendedor da TAM Linhas Aéreas. “Só trabalha, no sentido duro da palavra, quem não gosta do que faz. Por isso, graças a Deus, eu nunca trabalhei na vida” (GUARACY, 2003, p. 14).



Mas como ser menos imbecil na carreira profissional ou não precisar “trabalhar” na vida? Esta pergunta começará a ser respondida neste capítulo, mas já adianto a essência da resposta: sendo empreendedor da sua vida.

## 1 Origem e aspectos conceituais do empreendedorismo

Se consultar os livros sobre empreendedorismo, encontrará uma longa história que se inicia no século XVIII, como a apresentada por Fontana e Thimóteo (2020), com a publicação dos trabalhos do economista irlandês Richard Cantillon, em 1755, e do economista francês Jean-Baptiste Say, em 1803, nos quais o termo “empreendedorismo” aparece. Esse período é marcado por muitas transformações, como a Primeira Revolução Industrial (1760), na Inglaterra, a declaração de independência dos Estados Unidos (1776), o início da Revolução Francesa (1789) e a Inconfidência Mineira (também em 1789), mas, nesse momento, não é dada muita importância ao empreendedor, mesmo com o surgimento da Revolução Industrial, porque o termo em si não se tornou popular.



### PARA SABER MAIS

Caso queira estudar mais sobre a evolução histórica do empreendedorismo, basicamente, quase todos os livros sobre o assunto apresentam detalhes sobre esse contexto, com destaque para o livro *Empreendedorismo: teoria, processo e prática* (KURATKO, 2016).

Empreendedorismo, como o conhecemos e valorizamos hoje, só passou a ser notado a partir dos trabalhos de Joseph Schumpeter, economista austríaco baseado nos Estados Unidos. Os trabalhos de Schumpeter foram tão importantes que o economista britânico Mark Blaug (2000) separa o empreendedorismo em antes e depois do pai

do conceito de “destruição criativa”. Este conceito, que até parece ruim (destruição), é atualmente conhecido por outro termo: inovação!

Para Schumpeter (2000), portanto, o empreendedor é aquele que inova. E inovação, no seu entendimento, é a introdução de um:

- novo produto ou serviço;
- novo método de produção;
- novo mercado;
- novas formas de fornecimento;
- novas formas de organização.

Nesse contexto, uma inovação, quando bem-sucedida, “destrói” de forma criativa a solução anterior. Pode valer para os serviços de streaming de vídeos (por exemplo, Netflix e YouTube) em relação às locadoras de vídeo, mas também pode ser uma nova empresa “diferente” que é aberta na sua cidade e que começa a tirar clientes dos negócios mais antigos e tradicionais.

Além de Schumpeter, Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, também contribuiu para o empreendedorismo moderno que vivenciamos hoje. Em 1993, ele publicou o livro *Inovação e empreendedorismo* e, logo no capítulo 1, Drucker deixa muito claro o que é e o que não é empreendedorismo:

O marido e a mulher que abrem outra mercearia ou restaurante mexicano no subúrbio dos Estados Unidos, com certeza, correm um risco. Mas eles são empreendedores? Tudo o que eles fazem, tem sido feito há muito tempo. Eles apostam no crescimento da popularidade de alimentação fora de casa desta área, mas não criam novas satisfações ou novas demandas. McDonald's, por outro lado, é empreendedorismo. Não inventou nada. Mas, aplicando conceitos gerenciais e técnicos... ampliou drasticamente o retorno sobre os recursos e criou um novo mercado e um novo consumidor. (DRUCKER, 1993, p. 21 *apud* NAKAGAWA, 2013, p. 40)

Esta questão apontada por Drucker (1993 *apud* NAKAGAWA, 2013) é importante porque há inúmeras outras abordagens para lidar com o empreendedorismo. Fontana e Thimóteo (2020), por exemplo, citam diversos outros contextos em que o termo empreendedor ou empreendedorismo é discutido.

**Quadro 1 – Escolas de pensamento do empreendedorismo**

ESCOLAS	ASPECTOS DO EMPREENDEDOR
<b>Escola positivo-funcional</b>	Empreendedor como um ator de transformação e mudanças, que contribui com a criação de novos negócios que se relacionam ao ramo em que está alocado.
<b>Escola fisiológica</b>	Empreendedorismo como um reflexo da natureza das pessoas empreendedoras, tomando como critério características definidas por estudos comportamentalistas, como orientação para resultados, flexibilidade, otimismo, originalidade, inovação, iniciativa e capacidade de aprendizagem.
<b>Escola do mapeamento cognitivo</b>	Empreendedorismo como processo mental pelo qual o empreendedor adquire, alimenta, transforma, utiliza a informação para realizar um grande volume de atividades e assim solucionar problemas ou trazer melhorias a um processo de forma inovadora.
<b>Escola comportamentalista</b>	Refere-se aos aspectos criativos e intuitivos inerentes ao empreendedor, bem como defini-lo, estudar seu perfil, suas características, seus atributos e seus comportamentos.

Fonte: adaptado de Fontana e Thimóteo (2020, p. 28-31).

Mesmo com o reconhecimento do papel do empreendedor por autores renomados como Schumpeter e Drucker, o empreendedorismo só começou a se consolidar no Brasil a partir da década de 1990, em função da estabilidade econômica e o surgimento de novas tecnologias digitais, que incentivaram a criação de novos negócios inovadores em diversos setores da economia.

Além do empreendedorismo relacionado à criação de novos negócios próprios, pelo menos duas novas grandes frentes empreendedoras ganharam muita importância nos últimos anos no Brasil. A primeira é o avanço do empreendedorismo dentro de organizações já estabelecidas. Angelo

(2003, p. 26) explica que esse fenômeno é chamado de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo e consiste em uma “pessoa que, dentro da corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em solução lucrativa”. Em geral, este seria o papel do fundador ou presidente da organização, mas, cada vez mais, as empresas estão contratando e também apoiando esse tipo de comportamento em todos os seus colaboradores. Marques (2018), por exemplo, explica que os jovens estão chegando mais cedo aos cargos de liderança nas empresas justamente porque têm um perfil mais empreendedor.

O segundo avanço abrange uma série de modalidades de empreendedorismo, cujo propósito vai além do lucro em si e que estão relacionadas a impactos sociais e/ou ambientais positivos. Nesse tipo de empreendedorismo, muitas vezes chamado de empreendedorismo social (talvez o termo mais adequado fosse socioambiental), o empreendedor cria uma iniciativa que, em geral, está alinhada a um ou mais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, no documento Agenda 2030 (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015), para orientar os países-membros da organização em políticas de desenvolvimento sustentável. Além disso, os ODS também têm guiado práticas para empreendedores, pois organizam desafios complexos por meio de objetivos a serem atingidos.

**Quadro 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

<b>01 – Erradicação da pobreza:</b> acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.	<b>02 – Fome zero e agricultura sustentável:</b> acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.	<b>03 – Saúde e bem-estar:</b> assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
<b>04 – Educação de qualidade:</b> assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.	<b>05 – Igualdade de gênero:</b> alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.	<b>06 – Água potável e saneamento:</b> garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.

(cont.)

<p><b>07 – Energia limpa e acessível:</b> garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.</p>	<p><b>08 – Trabalho decente e crescimento econômico:</b> promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.</p>	<p><b>09 – Indústria, inovação e infraestrutura:</b> construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.</p>
<p><b>10 – Redução das desigualdades:</b> reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles.</p>	<p><b>11 – Cidades e comunidades sustentáveis:</b> tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.</p>	<p><b>12 – Consumo e produção responsáveis:</b> assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.</p>
<p><b>13 – Ação contra a mudança global do clima:</b> tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.</p>	<p><b>14 – Vida na água:</b> conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares, e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.</p>	<p><b>15 – Vida terrestre:</b> proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da Terra e deter a perda da biodiversidade.</p>
<p><b>16 – Paz, justiça e instituições eficazes:</b> promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.</p>	<p><b>17 – Parcerias e meios de implementação:</b> fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.</p>	

Fonte: Nações Unidas Brasil ([s. d.]).



## NA PRÁTICA

Exemplos de alinhamento entre ODS e empreendedorismo:

**05 – Igualdade de gênero:** ImpulsoBeta (programa de desenvolvimento de lideranças femininas dentro das organizações).

**07 – Energia limpa e acessível:** Litro de Luz (solução de iluminação de baixo custo).

## 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: Programa Vivenda (reforma de habitações populares).

Outra novidade no empreendedorismo socioambiental são os diferentes modelos de negócios, desde os mais conhecidos, como as organizações não governamentais (ONGs), aos negócios que geram grandes margens de lucro, como é o caso da empresa de roupas esportivas Patagonia, uma empresa classificada como empresa B (B corp). O quadro a seguir apresenta alguns exemplos de negócios socioambientais.

**Quadro 3 – Empreendedorismo com propósito**

	O QUE É	PARA QUEM É	PARA ONDE VAI O LUCRO
<b>Valor compartilhado</b>	Empresa privada que não enxerga o lucro como único valor que pode gerar. Equilibra suas metas financeiras com a geração de benefícios à sociedade e ao ambiente. Nesse modelo, o sucesso do negócio não se dá apenas pelos lucros distribuídos: deve vir junto com o impacto social.	Empreendedores capazes de criar uma operação que, em cada passo, ajude a reverter problemas sociais e ambientais. É preciso ser inovador para oferecer produtos e serviços que sejam relevantes para os consumidores, incluindo os de baixa renda.	Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas.
<b>Negócio inclusivo</b>	Empresa focada em criar produtos e serviços para promover a inclusão social de pessoas de baixa renda ou com deficiência. É comum contratá-las como mão de obra em sua operação.	Empresários que se identificam com a causa da inclusão social e querem repensar os produtos e serviços existentes no mercado para que sejam acessíveis e relevantes a esse público.	Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas.

(cont.)

	O QUE É	PARA QUEM É	PARA ONDE VAI O LUCRO
<b>Negócio social, sem distribuição de lucros</b>	Empresa que tem como prioridade resolver um problema social ou ambiental urgente – o lucro é um instrumento para atingir esse objetivo.	Para quem é engajado em causas sociais e está disposto a usar o lucro para resolver problemas socioambientais. Não deve ver o negócio como meio de enriquecer.	Dividendos 100% reinvestidos no negócio. Não existe distribuição aos acionistas. A remuneração do empreendedor virá apenas do pró-labore.
<b>Negócio social, com distribuição de lucros</b>	O principal objetivo dessa empresa também é o de atacar um desafio social ou ambiental. O que o diferencia da modalidade anterior é a distribuição de lucros.	Pessoas engajadas na resolução de problemas socioambientais, mas que querem causar um impacto maior – e em menor tempo. Para isso, elas se aliam a investidores e outros parceiros que esperam receber parte dos lucros como retorno.	Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas.
<b>Empresa B</b>	Empresa que recebeu o selo da certificadora latino-americana Sistema B por ter bom desempenho em quatro itens: transparência, governança, relacionamento com os funcionários e impacto positivo na sociedade e no ambiente.	Negócios que causem impacto socioambiental e estejam comprometidos com a melhoria contínua de seu desempenho. O contrato social dessas empresas deve registrar que seus dirigentes têm sempre de considerar o impacto de suas ações sobre os funcionários, a comunidade e o ambiente.	Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas.
<b>ONG</b>	Organização que tem como objetivo beneficiar a sociedade. Pode trazer receitas – como a venda de produtos e serviços –, mas todos os ganhos devem ser reinvestidos em suas atividades. Os dirigentes e associados são remunerados com salários.	Modelo indicado para quem quer resolver problemas sociais e ambientais e não se vê como empresário de um negócio com fins lucrativos. É preciso ser um articulador, capaz de estabelecer parcerias e arrecadar doações.	Não tem fins lucrativos.

Fonte: adaptado de *Pequenas Empresas, Grandes Negócios* (2013).

Nesse contexto mais amplo, moderno e diverso, o empreendedorismo, que era um elemento secundário das teorias econômicas do século XVIII, tornou-se, no século XXI, um dos principais motores de crescimento em função da consolidação de inúmeras e grandes empresas, como Google, Facebook, Amazon, Mercado Livre, SpaceX, Tesla e Netflix; do seu papel no desenvolvimento ou mesmo reinvenção de negócios tradicionais, como o que vem ocorrendo com Magazine Luiza, Natura e Disney; e agora também como uma das principais tendências nos negócios que integram propósitos socioambientais.

O empreendedorismo, como discutido neste capítulo, pode ter diversas perspectivas. Apenas para nos guiar neste livro, vamos definir o empreendedor como a pessoa que pensa e age sobre oportunidades com criatividade e inovação para gerar valor individual e coletivo. Nesse sentido, o empreendedor é um visionário que sabe identificar oportunidades e toma a iniciativa para estabelecer soluções inovadoras. Ser um empreendedor não se limita a começar o seu próprio negócio. O comportamento empreendedor existe em todos os setores, em todos os níveis de carreira, em todos os momentos da vida.

## **2 Papel do conhecimento como valor agregado na atualidade**

As diversas vertentes do empreendedorismo (negócios próprios, negócios socioambientais, empreendedorismo dentro das empresas) se expandem ainda mais quando consideramos o que vem sendo chamado de sociedade do conhecimento. Guevara e Dib (2008) explicam que estamos em mudança de era, da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. A primeira é descrita da seguinte forma:

[Há] uma sequência linear no pensar tornando os processos mais exatos, enxutos, dispensando o que for demais para a maximização dos lucros [...] e os ambientes são burocratizados, hierarquizados [...] a informação flui de cima para baixo. (GUEVARA; DIB, 2008, p. 5)



Já na sociedade do conhecimento, há mais força do:

[...] processo de autoconhecimento e conhecimento do meio, percebendo oportunidades para si e para os colaboradores e parceiros. Neste contexto, há um clima mais propício para que fluam a criatividade, o verdadeiro diálogo e a colaboração, dando significado para o que se faz. (GUEVARA; DIB, 2008, p. 5)

Por serem mais fluidos e colaborativos, negócios de maior valor têm sido criados na lógica da sociedade do conhecimento em comparação à dinâmica da sociedade industrial. Isso explica por que a Uber (fluida, colaborativa, ágil) tem alcançado valores de mercado muito superiores em relação às tradicionais locadoras de automóveis (mais burocráticas, hierarquizadas, lentas). Dessa forma, a sociedade do conhecimento impulsiona a economia do conhecimento.

O professor Marcos Cavalcanti explica que:

A Economia do Conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão de obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. (CAVALCANTI; GOMES, 2000, p. 53)

Ele exemplifica de forma peculiar: “a banana que a gente come hoje, que é a banana pioneira, é 60% conhecimento, 40% banana”. Ele cita essa situação para destacar a importância do conhecimento em um produto tão trivial, como a banana, elencando o trabalho desenvolvido pela Embrapa na pesquisa científica da fruta, no marketing do produto, na logística (MARCOS CAVALCANTI..., 2009).

Veremos mais sobre isso no capítulo que trata sobre a economia criativa. No entanto, é importante ressaltar que essa nova forma de criação de valor expande muito as oportunidades para qualquer pessoa empreender e inovar, seja por conta própria, seja um negócio socioambiental ou mesmo dentro de uma organização. Uma costureira de qualquer

local do Brasil pode empreender um negócio de moda e interagir com clientes não só do país, mas de todo o mundo se utilizar redes sociais, plataformas de comércio eletrônico e até tradutores on-line se não souber falar islandês e quiser vender um biquíni para a Islândia.

Mas tanto a sociedade como a economia do conhecimento vêm, cada vez mais, associadas ao adjetivo “digital”. Estamos vivendo, portanto, a sociedade do conhecimento digital, e isso cria oportunidades, ou ameaças, para quem pensa em empreender. Não é preciso explicar o impacto que as novas tecnologias, como a internet, a telefonia celular, as redes móveis de dados e os aplicativos, tiveram nos últimos anos. A ameaça ou oportunidade é que isto é só o começo desta que vem sendo chamada de Quarta Revolução Industrial. Diferentemente das revoluções anteriores, marcadas por poucas tecnologias principais, a revolução tecnológica que vivenciamos é caracterizada por diversas tecnologias digitais com enorme potencial de crescimento exponencial, ou seja, tem uma adoção inicial até lenta, mas depois cresce com uma velocidade espantosa. O quadro a seguir apresenta uma lista de algumas dessas novas tecnologias com impacto exponencial.

Quadro 4 – Quarta Revolução Industrial e suas tecnologias exponenciais

1ª	[1784]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vapor</li></ul>	<div>Novas tecnologias</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• API</li><li>• Big data</li><li>• Blockchain</li><li>• Cloud</li><li>• Drones</li><li>• Impressão 3D</li><li>• Inteligência artificial</li><li>• IoT</li><li>• Machine learning</li><li>• Celular</li><li>• Realidade aumentada</li><li>• Realidade virtual</li><li>• Robótica</li><li>• RPA</li></ul>
2ª	[1870]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eletricidade</li><li>• Divisão do trabalho</li></ul>	
3ª	[1969]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eletrônica</li><li>• TI</li><li>• Automação</li></ul>	
4ª	[HOJE]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnologias E*</li></ul>	

Fonte: adaptado de Schwab (2016, p. 20).

Outra peculiaridade que torna essas tecnologias tão revolucionárias é a sua utilização quase sempre integradas, o que traz efeitos ainda mais imprevisíveis. Quando você usa uma solução como o Instagram, por exemplo, não está interagindo apenas com uma solução mobile (se estiver acessando via aplicativo), mas também com diversas tecnologias de grandes bases de dados (big data) e aprendizagem de máquina (machine learning) que passam a entender mais sobre você para oferecer conteúdo que o sistema entende que possa lhe interessar, fazendo você passar mais tempo conectado.

Essas novas tecnologias da Quarta Revolução Industrial tendem também a reduzir ou prejudicar os empregos formais. Algumas funções, como atendente de call center, por exemplo, estão sendo substituídas por sistemas robóticos (mais conhecidos como chatbots) que conseguem interagir com os clientes por voz, texto e até por vídeo. A preocupação dos que estudam os impactos dessas novas tecnologias é que elas também tendem a automatizar algumas tarefas mais básicas e rotineiras de médicos, advogados e até engenheiros. Mas o avanço dessas novas tecnologias é um caminho sem volta. Qual a probabilidade de você deixar o seu celular e voltar a utilizar um telefone fixo?

Considerando o primeiro contexto da evolução do trabalho em relação aos avanços da tecnologia, Klaus Schwab (2016), organizador do Fórum Econômico Mundial, um evento que reúne os principais líderes empresariais, políticos, econômicos e sociais todo início de ano na cidade de Davos, na Suíça, e um dos primeiros a destacar a Quarta Revolução Industrial, alerta não apenas para o desemprego tecnológico em massa, mas para as inúmeras oportunidades de trabalho que estão surgindo também em função dessas novas tecnologias. Nesse contexto, caso ainda sonhe com um emprego formal, dominar e aplicar essas novas tecnologias na sua carreira profissional se torna, cada vez mais, uma condição mínima para se manter empregado.

Do outro lado, o papel do empreendedor, novamente, é ver o copo meio cheio (e não meio vazio) e entender como essas tecnologias podem criar novos negócios ou reinventar negócios atuais. Muitas vezes não percebemos, mas estamos vivenciando a sociedade e a economia do conhecimento. O conhecimento não é apenas imprescindível para os negócios mais simples, como também está à disposição para todos na internet. Tem se tornado cada vez mais difícil responder o que o YouTube não ensina, por exemplo. Isso sem considerar todo o restante da internet ou mesmo o acesso a especialistas por meio das redes sociais. Você já não pode reclamar que não sabe fazer algo. Se tiver realmente vontade, determinação e disciplina para aprender, vai encontrar conteúdos e pessoas relacionadas ao seu interesse. Nessa economia do conhecimento, em muitos casos, o uso de uma tecnologia mais comum, como redes sociais ou sistemas de comunicação instantânea, já pode aumentar as vendas de inúmeros negócios, não importando se são grandes corporações ou empresas muito pequenas nas menores cidades do Brasil.

Em resumo, a mensagem mais importante para a reflexão é que, na sociedade e economia do conhecimento, você pode empreender com muito menos recursos ou dinheiro se investir mais no seu conhecimento, na sua criatividade e no uso de ferramentas digitais. Isso, muitas vezes, não depende de sua condição econômica, da sua idade e da região em que está.

### 3 Por que empreender?

Por que alguém começa a ser mais empreendedor em sua vida? Infelizmente, no Brasil, a maioria das pessoas passa a se interessar por esse assunto por necessidade, ou seja, ou porque perdeu ou porque não consegue arranjar um emprego e se vê obrigada a “empreender” um negócio próprio. O resultado disso é facilmente observado ao nosso redor: vendedores ambulantes informais, revendedores de produtos, pequenos negócios muito amadores. A pessoa não planejou aquilo,

muitas vezes não gosta do que faz e só permanece nessa vida por questão de sobrevivência. O resultado, quase sempre, é um atendimento que não se destaca, produtos e serviços comuns, negócios muito frágeis e “empreendedores” que subsistem.



## IMPORTANTE

Segundo o Sebrae (2016), em geral, os novos negócios que fecham as portas antes dos dois anos de vida foram criados por pessoas que estavam desempregadas, abriram o negócio por necessidade, não planejaram a empresa, não fizeram cursos de gestão de negócio e não se atualizaram.

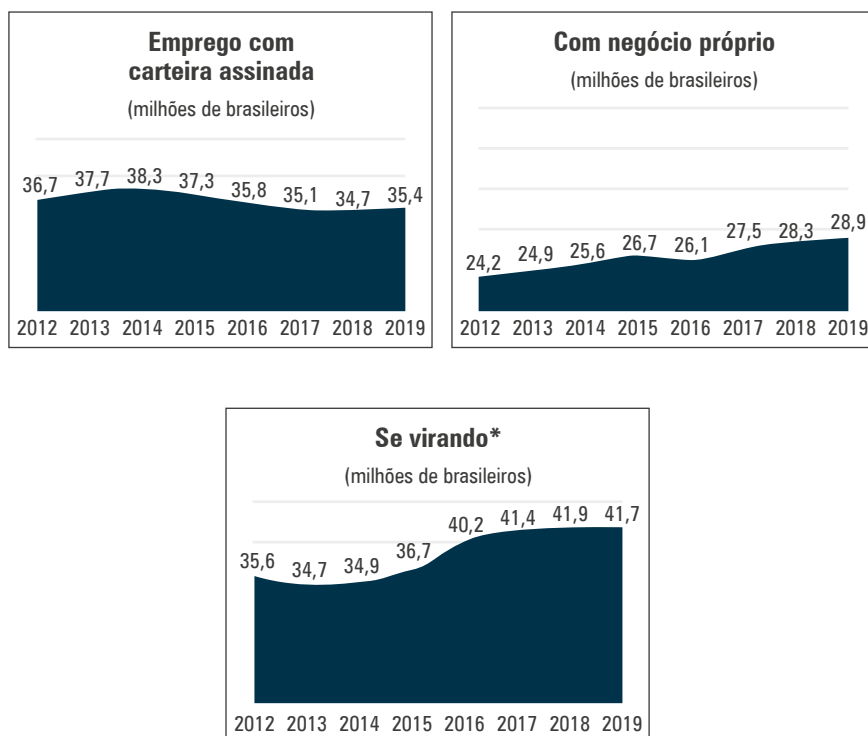
O relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é a principal referência em estudos sobre o empreendedorismo, mensurando anualmente diversos aspectos relacionados ao assunto em cerca de cinquenta países, e até 2018 classificava os empreendedores em dois grupos: por necessidade e por oportunidade. O Brasil, infelizmente, sempre foi um dos destaques no empreendedorismo por necessidade. Na pesquisa de 2019/2020, o GEM propôs uma nova lógica para classificar os objetivos iniciais de quem começa um negócio próprio. Neste novo contexto, o Brasil continua como um dos destaques (9º no mundo) entre aqueles que começam um negócio “para ganhar a vida porque os empregos são escassos” (BOSMA et al., 2020).

Muitos brasileiros ainda alimentam o sonho do emprego dos sonhos ou apenas do emprego mesmo, qualquer um. Mas aqui é importante acordar para a realidade! A última reforma trabalhista permitiu uma série de relações de trabalho, o que reduzirá, cada vez mais, as chances de emprego formal. Em 2017, o número de brasileiros que trabalhavam sem carteira assinada e também por conta própria superou o número de empregados com carteira assinada. Em 2020, o número de microempreendedores individuais (MEIs) superou a marca de 10 milhões de pessoas.

Também em 2020, o Supremo Tribunal Federal confirmou a constitucionalidade da Lei nº 13.429, de 2017, a chamada Lei da Terceirização, liberando as empregadoras a também contratarem como PJ (pessoa jurídica) pessoas que executem as chamadas atividades-fim, ou seja, atividades diretamente relacionadas ao negócio, como professores em escolas ou faculdades. Com base nesse entendimento, as empresas poderão contratar como terceiros qualquer trabalhador, tendo, dessa forma, a oportunidade de reduzir custos trabalhistas, tributários e operacionais.

Observe o gráfico a seguir e tente imaginar como evoluirá o mercado de trabalho no Brasil. Em que faixa você está agora e estará nos próximos cinco ou dez anos?

**Gráfico 1 – População ativa no mercado de trabalho no Brasil**



\*Se virando = desempregado/trabalhando sem carteira assinada/fazendo pequenos trabalhos (bicos).

Fonte: adaptado de IBGE ([s. d.]).

Infelizmente, e estatisticamente falando, a chance de estar no gráfico “se virando” só aumentará para os brasileiros nos próximos anos. Serão pessoas que fracassaram na nova dinâmica das carreiras profissionais, porque ou não conseguiram desenvolver um comportamento empreendedor, a capacidade de inovação e a agilidade exigidas pelas novas demandas de mercado, ou não estão conectadas com a sociedade e a economia do conhecimento, ou são analfabetas digitais.

Daí a importância em se preparar para o empreendedorismo por oportunidade, quando o empreendedor é um visionário, sabe identificar uma oportunidade e tem a iniciativa para transformá-la em uma solução inovadora bem-sucedida. Novamente e infelizmente, a maior parte dos brasileiros, segundo a GEM (BOSMA *et al.*, 2020), não buscava ou praticava o empreendedorismo por oportunidade. Mas essa realidade mudou muito nos últimos anos. Diversas pesquisas recentes apontam que ter um negócio próprio está entre os principais sonhos dos brasileiros. A pesquisa da OnePoll (DINIZ, 2019), por exemplo, mostra que 77% dos brasileiros querem empreender.

Neste momento, como veremos nos próximos capítulos, mais importante do que saber sobre o que e como empreender é saber por que realmente você quer empreender. Os melhores empreendedores começam com a identificação do seu propósito para empreender. Com isso em mente, fica mais fácil persistir mesmo diante de diversos problemas e desafios que todo empreendedor lida ao longo da sua carreira. E o propósito do empreendedor deveria estar sempre associado à vontade de querer resolver o problema do cliente com a melhor experiência de consumo, e não ganhar dinheiro em si. O dinheiro é fundamental, mas é operacional e, contabilmente, é a última linha da demonstração do resultado.

As empresas precisam ter lucro como objetivo, do contrário, elas morrem. Mas se uma empresa é orientada apenas para ter lucro, também morrerá, porque não terá mais nenhum motivo para existir  
– Henry Ford. (*apud* BOWIE, 2017, p. 140)

## Considerações finais

Se considerarmos as atuais perspectivas para o trabalho com carteira assinada, as chances de um emprego nessa modalidade são cada vez menores. Do ponto de vista financeiro, não faz sentido manter uma força de trabalho com uma onerosa carga tributária sobre os salários, além de ter que pagar outros benefícios como férias, 13º salário, plano de saúde, vale-transporte e vale-alimentação, quando há uma pressão constante por redução de custos. Muitos funcionários terceirizados produzem de forma semelhante ou até melhor do que aquele contratado formalmente como funcionário. É triste pensar dessa forma, mas as empresas podem e já começaram a oferecer outras opções de relacionamento profissional, “precarizando” o trabalho como conhecíamos antes, inclusive, aqueles vínculos em que o funcionário trabalhava a vida inteira em uma única empresa até se aposentar. Se você pesquisar mais, notará que até a questão da aposentadoria será um desafio cada vez mais complexo. Muitas pessoas também perderão seus empregos formais porque serão substituídas por soluções de automação ou de inteligência artificial, por exemplo. Esta é a visão do copo meio vazio. É uma perspectiva pessimista que já está virando realidade para muitos. Nesse contexto, cresce (ainda mais) o número de pessoas que deverá empreender por necessidade. Quantas pessoas você conhece nessa situação?

Mas como fazer, do limão, uma limonada? Desenvolver sua capacidade empreendedora sempre será um investimento útil. Se estiver trabalhando ou em busca de um emprego com carteira assinada, tenha em mente que profissionais mais intraempreendedores sempre serão mais bem avaliados, afinal, estão sempre buscando melhorar o negócio. Mas se não conseguir a desejada vaga ou mesmo se não estiver buscando uma, empreender um negócio próprio sempre será uma grande oportunidade para você ter autonomia para utilizar todos os seus talentos para resolver um problema, um desafio, uma necessidade das pessoas que



formam o público-alvo do seu negócio. A figura 1 mostra a lógica do empreendedorismo, desde o começo, onde estamos agora, até os resultados esperados, que sempre farão parte da sua jornada empreendedora.

**Figura 1 – Jornada empreendedora**



A jornada empreendedora sempre começa por você, seus valores pessoais, seu propósito para empreender e sua necessidade ou oportunidade para empreender, sempre dentro do contexto da sociedade e economia do conhecimento. Isso será discutido com mais detalhes nos capítulos sobre perfil empreendedor e economia criativa. Mas os avanços só serão conquistados se for mais empreendedor, desenvolvendo sua capacidade visionária, identificando reais oportunidades para empreender, tendo iniciativa e estabelecendo soluções inovadoras. Nessa dinâmica, empreender de forma consciente e consistente implica o domínio de diversas abordagens, métodos e ferramentas. Temos uma nova geração de empreendedores profissionais, que se prepararam, estudaram e sabem utilizar as principais ferramentas para empreender. E, por fim, temos os resultados do empreendedorismo, que se refletem

não só no contínuo desenvolvimento do seu comportamento empreendedor, mas também no atingimento de objetivos mais comuns, como a criação e o desenvolvimento de novos negócios, na obtenção de lucros, em impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente e, principalmente, ao ajudar você a se tornar uma referência inspiradora para as pessoas ao seu redor.

Empreendedorismo, no final do dia, é ser protagonista da sua vida!



### PARA PENSAR

Ampliar o conhecimento sobre empreendedorismo sempre será um investimento para a sua vida profissional, seja para o seu plano A ou B. Ou, se fizer sentido, para o seu primeiro ou segundo paraquedas profissional.

## Referências

BLAUG, Mark. Entrepreneurship before and after Schumpeter *In*: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship**: the social science view. [S. l.]: Oxford University Press, 2000.

BOSMA, Niels *et al.* **Global entrepreneurship monitor 2019/2020 global report**. Londres: Global Entrepreneurship Research Association; London Business School, 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm). Acesso em: 17 ago. 2021.

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOURROUL, Marcela. Só um imbecil gostaria de fazer o que não curte. **Época Negócios**, 8 set. 2014. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2014/09/so-um-imbecil-gostaria-de-fazer-o-que-nao-gosta.html>. Acesso em: 29 out. 2020.

BOWIE, Norman E. **Business ethics**: a Kantian perspective. New York: Cambridge University Press, 2017.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Production**, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2000.

DINIZ, Ana Carolina. Pesquisa mostra que 77% dos brasileiros sonham em empreender. **O Globo**, 12 jul. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/pesquisa-mostra-que-77-dos-brasileiros-sonham-em-empreender-23802466>. Acesso em: 16 nov. 2020.

FONTANA, Cristiane Gomes Carvalho; THIMÓTEO, Antonio Carlos de Alcântara. **Empreendedorismo e inovação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

GUARACY, Thales. **O sonho brasileiro**: como Rolim Adolfo Amaro criou a TAM e sua filosofia de negócios. São Paulo: A Girafa Editora, 2003.

GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina. Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento. *In*: GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; ROSINI, Alessandro Marco (org.). **Tecnologias emergentes**: organizações e educação. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). PNAD Contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. **IBGE**, [s. d.]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=26895&t=resultados>. Acesso em: 12 out. 2020.

JOBS, Steve. Commencement address. Stanford University. 2005.

KURATKO, Donald F. **Empreendedorismo, teoria, processo e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MA, Jack. Founder of Chinese e-commerce giant visits TAU. **Tel-Aviv University**, 7 maio 2018. Disponível em: [https://english.m.tau.ac.il/news/jack\\_ma\\_alibaba\\_visit](https://english.m.tau.ac.il/news/jack_ma_alibaba_visit). Acesso em: 14 jul. 2020.

MARCOS CAVALCANTI 02 – A nova sociedade do conhecimento. [S. l.: s. n.], 2009. 1 vídeo. (10 min.) de novembro de 2009. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9hWz6E4wP5I>. Acesso em: 29 out. 2020.

MARQUES, Claudio. Por que jovens chegam mais cedo à liderança. **O Estado de S. Paulo**, 9 jan. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/por-que-jovens-chegam-mais-cedo-a-lideranca/>. Acesso em: 16 nov. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. **Nações Unidas Brasil**, [s. d.]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 16 nov. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. **Plataforma Agenda 2030**, 2015. Disponível em: [http://www.itamaraty.gov.br/images/ed\\_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf](http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf). Acesso em: 5 ago. 2021.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

PRINCIPAIS CONCEITOS. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, n. 293, jun. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas. **Sebrae**, 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 29 out. 2020.

SCHUMPETER, Joseph. Entrepreneurship as innovation. In: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship**: the social science view. [S. l.]: Oxford University Press, 2000.

SCHWAB, Klaus. Welcome to the fourth industrial revolution. **Rotman Management**, v. 25, p. 19-24, 2016.

# Perfil e comportamento empreendedor

Neste capítulo, vamos falar do perfil e do comportamento empreendedor e analisar os tipos de empreendedores, associando esses dois aspectos. Mas, para quem não quer perder tempo, o resumo desta parte é: a questão não é se você é ou não empreendedor, mas como pode se tornar mais empreendedor na sua vida e em sua carreira profissional. A reflexão, portanto, se resume a se você quer (mesmo) ou não se destacar por ser mais visionário, saber identificar mais oportunidades, ser mais proativo e conseguir estabelecer mais soluções inovadoras, já que há uma grande diferença entre querer ser grande e não fazer nada em relação a isso e se contentar em ser médio, ou ninguém.

# 1 Perfil e comportamento empreendedor

Há duas formas de assumir um comportamento mais empreendedor ao longo da carreira profissional. A primeira, infelizmente, é por necessidade. Conforme mencionado no capítulo anterior, historicamente, o principal estudo de empreendedorismo do mundo, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM),<sup>1</sup> aponta o Brasil como um dos países líderes em empreendedorismo por necessidade. E nessa faixa crescente entram os que não conseguem um emprego formal (desempregados); os que trabalham formalizados, mas em apenas parte do seu tempo disponível; os que trabalham informalmente; os autônomos, entre outros, que se veem obrigados a empreender. Estatisticamente, esse tipo de empreendedorismo não é bom, pois, em geral, os empreendedores não criam negócios baseados em oportunidades de mercado, não gostam do que fazem, não têm compromisso em atender bem os clientes e a melhorar continuamente seus produtos e serviços e, como se isso tudo já não fosse o bastante para uma catástrofe, empreendedores por necessidade não se preparam para empreender. O resultado disso é a altíssima taxa de fracasso no empreendedorismo por necessidade.

Mas este livro foi escrito pensando na segunda forma: o empreendedorismo por oportunidade. Por isso, definimos o empreendedor como a pessoa que pensa e age sobre oportunidades com criatividade e inovação para gerar valor individual e coletivo. Assim, o empreendedor é um visionário que sabe identificar oportunidades e toma a iniciativa para estabelecer soluções inovadoras. Ser um empreendedor não se limita às pessoas que começam os seus próprios negócios. O comportamento empreendedor existe em todos os setores, em todos os níveis de carreira, em todos os momentos da vida.

---

<sup>1</sup> Para mais informações sobre esse estudo, consulte a página do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, em: <https://ibqp.org.br/gem/>.

Nesse sentido, a primeira característica, portanto, é ser mais visionário e saber identificar mais oportunidades, começando pela carreira profissional que quer construir. E tudo isso começa não com a pergunta se sou ou não sou empreendedor, mas com outra mais importante: “Como posso ser *mais* empreendedor?”.

Em boa parte dos livros, artigos e notícias sobre empreendedores, o empreendedor é colocado como um super-herói moderno. Basta fazer uma busca simples na internet e você verá milhares de artigos relacionando esses empreendedores a profissionais bem-sucedidos. Jeff Bezos, por exemplo, fundador da Amazon, foi a primeira pessoa a conquistar uma fortuna de US\$ 200 bilhões. A Apple, cofundada por Steve Jobs, foi a primeira empresa a valer US\$ 1 trilhão. Elon Musk, da SpaceX, criou uma empresa espacial que é mais competitiva do que a própria Nasa. A 99, cofundada por Paulo Veras, foi a primeira startup brasileira a se transformar em unicórnio (negócio nascente com valor acima de US\$ 1 bilhão). Luiza Trajano, do Magazine Luiza, se tornou a mulher mais rica do Brasil em 2020. Mas o que eles fizeram de diferente para se destacarem na multidão?

O professor Donald Kuratko (2016, p. 30) cita 42 características normalmente atribuídas aos empreendedores.

**Quadro 1 – Características normalmente atribuídas aos empreendedores**

1. Confiança	9. Versatilidade; conhecimento de produto, mercado, maquinário, tecnologia
2. Perseverança, determinação	10. Criatividade
3. Energia, empenho	11. Habilidade em influenciar os outros
4. Desenvoltura	12. Habilidade em lidar com pessoas
5. Habilidade para tomar riscos calculados	13. Iniciativa
6. Dinamismo, liderança	14. Flexibilidade
7. Otimismo	15. Inteligência
8. Necessidade de alcançar algo	

(cont.)

16. Orientação em estabelecer metas claras	29. Personalidade agradável
17. Respostas positivas a desafios	30. Egoíatria
18. Independência	31. Coragem
19. Capacidade de resposta às sugestões e críticas	32. Imaginação
20. Competência com tempo, eficiência	33. Sutileza
21. Capacidade de tomar decisões rapidamente	34. Tolerância à ambiguidade
22. Responsabilidade	35. Agressividade
23. Previdência	36. Capacidade para se divertir
24. Precisão, rigorosidade	37. Eficácia
25. Cooperação	38. Compromisso
26. Orientação para o lucro	39. Habilidade em fidelizar colaboradores
27. Capacidade de aprender com os erros	40. Sensibilidade para com os outros
28. Senso de poder	41. Honestidade, integridade
	42. Maturidade, equilíbrio

Fonte: adaptado de Kuratko (2016, p. 30).

Se você pensa em se tornar um empreendedor, talvez, ao olhar para a primeira característica do quadro, já tenha vontade de desistir antes mesmo de começar. Mas saiba que os empreendedores, com raríssimas exceções, não tinham todas essas características inicialmente. Na verdade, essas características estão mais relacionadas ao momento em que se tornaram bem-sucedidos. Um dia, se perseverar, é bem provável que desenvolverá vários dos comportamentos mencionados. No início, há mais dúvida do que confiança, há mais ingenuidade do que assumir riscos calculados, mais tentativas e erros do que respostas positivas aos desafios.

Antes de seguirmos para a parte mais prática, vamos passar rapidamente pela parte histórica e até um pouco teórica sobre ser ou não ser empreendedor. Quase sempre essa dúvida se inicia com as mesmas questões: “Ah, eu não sou empreendedor...” ou “Não nasci empreendedor...”. Pensar desse jeito não ajuda muito quem precisa ser cada vez mais empreendedor na carreira profissional. Mas essas afirmações levam a perguntas realmente interessantes como “O que é ser empreendedor?” e “A pessoa nasce ou pode se tornar empreendedora?”.



Já discutimos um pouco sobre o que é ser empreendedor no capítulo anterior, mas vamos retornar a essa reflexão neste e também nos demais capítulos. Agora, se a pessoa nasce empreendedora, aí é uma questão que as pesquisas genéticas ainda não conseguiram responder (SHANE, 2010). O que muitos pesquisadores e estudiosos da área de empreendedorismo defendem é que é possível, sim (e até de forma mais fácil do que se imagina), se tornar mais empreendedor. Esse termo “mais empreendedor” é importante porque a discussão não é se uma pessoa é ou não empreendedora, mas como ela pode ser mais empreendedora agora do que foi no passado, assim como poderá ser mais empreendedora amanhã do que foi hoje.

Historicamente, um dos principais pesquisadores sobre o comportamento empreendedor foi o psicólogo norte-americano David McClelland, ainda na década de 1960. Como psicólogo, começou a perceber que os empreendedores tinham alguns comportamentos semelhantes. Seu trabalho influenciou uma nova geração de pesquisadores sobre o empreendedorismo que não focava no resultado do trabalho do empreendedor (inovação, novas empresas, crescimento econômico), mas em aspectos psicológicos, comportamentais e atitudinais. Posteriormente, seu trabalho passou a ser mais conhecido pelo levantamento das características comportamentais empreendedoras (CCEs), um conjunto de dez comportamentos típicos do empreendedor. São elas:

**Quadro 2 – Características comportamentais empreendedoras (CCEs)**

CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAL EMPREENDEDORA	DESCRIÇÃO
Busca de oportunidade 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.

(cont.)

CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAL EMPREENDEDORA	DESCRIÇÃO
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	Procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de modo que supere os padrões de excelência; assegura que o seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinados.
<b>Independência e autoconfiança</b>	Busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; demonstra confiança em sua própria capacidade.
<b>Correr riscos calculados</b>	Avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos; envolve-se em situações de riscos moderados.
<b>Estabelecimento de metas</b>	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.
<b>Busca de informações</b>	Procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>	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.
<b>Persuasão e rede de contatos</b>	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.
<b>Comprometimento</b>	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.

Fonte: adaptado de McClelland (1972 *apud* Oliveira, Silva e Araújo, 2014).

Seguindo a mesma lógica das 42 características normalmente atribuídas aos empreendedores citadas por Kuratko (2016), os dez comportamentos típicos do empreendedor de McClelland (1972 *apud* OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014) descrevem bem boa parte dos empreendedores bem-sucedidos, mas isso não significa que, caso você não tenha todas essas características, não possa empreender. Com raras exceções, empreendedores que alcançaram o sucesso não tinham todas essas características e comportamentos quando iniciaram seus negócios.

Além do empreendedorismo voltado para a criação de um negócio próprio, também cresce em relevância o papel do empreendedor dentro das organizações. Muitas vezes, essa vertente é conhecida como intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. A importância desse tipo de profissional é percebida nos principais programas de estágio e trainee das grandes corporações, que buscam profissionais com “visão de dono”, visionários e inovadores, mas também têm sido cada vez mais valorizados em empresas de menor porte que precisam de colaboradores que não sejam meros funcionários, empregados para executar uma determinada função. Funcionários empreendedores e inovadores conseguem fazer o que é esperado, mas também sempre percebem novas oportunidades para aumentar vendas, reduzir custos ou qualquer outra iniciativa que leve a estes resultados. O quadro a seguir mostra as principais diferenças entre as pessoas que têm um perfil profissional mais para funcionário, intraempreendedor ou empreendedor do seu próprio negócio.

**Quadro 3 – Diferenças entre o funcionário, intraempreendedor e o empreendedor**

	<b>FUNCIONÁRIO</b>	<b>INTRAEMPREENDEDOR</b>	<b>EMPREENDEDOR</b>
<b>Principais motivações</b>	Promoção e outras recompensas corporativas (salário, escritório, subordinados, poder, benefícios)	Independência e habilidade em avançar nos reconhecimentos corporativos	Independência, construção de oportunidades e dinheiro
<b>Relação com o tempo</b>	Curto prazo (reuniões, orçamentos, planejamentos semanais, mensais, anuais)	Equilibra demandas corporativas com desejos autoimpostos	Sobrevivência, crescimento entre 5 e 10 anos do negócio
<b>Atividades</b>	Cada vez mais delega e supervisiona, cada vez menos se envolve diretamente	Mais envolvimento direto do que delega	Sempre gosta de ter envolvimento direto
<b>Risco</b>	Cuidadoso	Toma riscos moderados	Toma riscos mais altos

(cont.)

	<b>FUNCIONÁRIO</b>	<b>INTRAEMPREENDEDOR</b>	<b>EMPREENDEDOR</b>
<b>Status</b>	Preocupação com símbolos de <i>status</i> (cargo, local de trabalho, empresa)	Pouca preocupação com símbolos de <i>status</i> corporativo, busca independência	Nenhuma preocupação com símbolos de <i>status</i> corporativo
<b>Fracassos e erros</b>	Tenta evitar erros e surpresas	Tenta controlar os riscos	Resiliência com erros e fracassos
<b>Decisões</b>	Em geral, concorda com os seus superiores	Habilidade para conquistar outros a construir o sonho	Persegue sonho a partir das suas decisões
<b>Quem serve?</b>	Superiores	A si mesmo(a), clientes, patrocinadores na corporação	A si mesmo(a) e clientes
<b>Família</b>	Membros da família trabalham em grandes corporações	Família empreendedora, pequenos negócios ou profissionais liberais	Família empreendedora, pequenos negócios ou profissionais liberais
<b>Relacionamento</b>	Hierarquia como base de relacionamento	Integrações dentro e fora da hierarquia	Fechamento de compromissos e negócios como base de relacionamento

Fonte: adaptado de Hisrich e Peters (1998, p. 47).

Essa comparação entre o intraempreendedor e o empreendedor do seu próprio negócio pode lhe ser útil, porque mesmo que não esteja pensando em criar algo seu agora, com certeza poderá ser mais intraempreendedor como funcionário na empresa em que atua (ou pretende atuar). Neste caso, todo o conteúdo deste livro continuará sendo importante para os intraempreendedores, desde que identifiquem espaços para empreender na sua organização não só em relação às oportunidades, mas também na relação com seus demais colegas de trabalho, especialmente com relação à direção da empresa.

## 2 Tipos de empreendedores, seus comportamentos e perfis

Muitos especialistas em empreendedorismo procuram classificar os empreendedores em tipos ou grupos, considerando seus comportamentos e perfis. Ruiz (2018, p. 31), por exemplo, elenca dez grupos:

**Quadro 4 – Tipos de empreendedores**

1	O <b>empreendedor nato</b> : perfil que já traz em sua genética ou criação características muito fortes de empreendedor e, além disso, tem um desejo muito forte de empreender. Fatalmente, vai acabar empreendendo em sua trajetória profissional.
2	O <b>empreendedor serial</b> : tem características similares às do empreendedor nato, mas seu desejo é o de estar ligado e continuamente analisando diversas oportunidades e negócios.
3	O <b>empreendedor por oportunidade ou situacionista</b> : este perfil é o de pessoas que não necessariamente têm características pessoais de um empreendedor, mas que foram colocadas de forma repentina diante de uma oportunidade muito interessante e que, por isso, talvez se tornem empreendedoras.
4	O <b>empreendedor por necessidade ou informal</b> : não são só as características pessoais que levam alguém a empreender. O contexto muitas vezes é o culpado para alguém se lançar ao empreendedorismo. Talvez não se envolvesse em empreendimentos com certo risco, mas o faz pela necessidade de seu sustento.
5	O <b>empreendedor por sucessão ou herdeiro</b> : outro perfil que não necessariamente é o de alguém com características fortes de empreendedor. Este literalmente herdou algum negócio de sua família e neste momento se vê, de certa forma, obrigado a geri-lo.
6	O <b>empreendedor planejador e gestor ou administrador</b> : este perfil não está ligado necessariamente às características pessoais, valores ou mesmo à necessidade de empreender ou a alguma grande oportunidade repentina que surja, mas, por ter ferramentas e habilidades de planejamento e gestão, ele estuda minuciosamente alguns nichos e oportunidades buscando encontrar algum negócio viável.
7	O <b>empreendedor apoiado ou cooperado</b> : este empreendedor se apoia bastante em alguma entidade, seja uma incubadora, seja uma universidade, seja um polo de pesquisa, entre outros. Ele busca uma minimização de riscos no início de seu negócio.
8	O <b>empreendedor social ou idealista</b> : este empreendedor pode ter quaisquer características dos empreendedores já citados, mas, basicamente, pratica o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e com algum fim social.

(cont.)

9	<b>O empreendedor corporativo ou intraempreendedor:</b> o típico intraempreendedor possui características e qualidades de um empreendedor, mas as utiliza dentro de uma organização formal e tradicional.
10	<b>O empreendedor estatal ou público:</b> é o profissional com características empreendedoras, mas que trabalha em alguma entidade ou setor público. Busca inovações e reconhecimento pelo seu trabalho.

Fonte: Ruiz (2018, p. 31).

Esse tipo de classificação nos ajuda a entender que há diversos tipos e situações empreendedoras. Mas existem duas questões importantes aqui: saber qual é o seu tipo empreendedor e como pode aproveitar o seu perfil e comportamento para ser um melhor empreendedor.

Como saber qual é o seu perfil empreendedor? Ainda não existe uma forma exata de descobrir qual é o seu verdadeiro perfil, mesmo porque isso evolui ao longo do tempo com aprendizados, vivências, redes de contatos e experiências. Mas, de qualquer forma, algumas ferramentas e lógicas, como a teoria das inteligências múltiplas, características do comportamento empreendedor (CCE) e os indicadores de Myers-Briggs Type (MBTI), podem ser úteis para que você tenha, pelo menos, uma noção de qual é o seu perfil.

De todos, o MBTI talvez seja o mais conhecido e utilizado. Esse teste originou-se com Carl Jung, um famoso psiquiatra e psicoterapeuta, quando ele apresentou os tipos psicológicos ainda no início do século XX. Com base nessa classificação, durante a Segunda Guerra Mundial, a escritora norte-americana Katherine Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers elaboraram um teste em que as pessoas poderiam avaliar sua personalidade, surgindo assim o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). O MBTI é largamente utilizado em processos seletivos, mas é muito útil para que empreendedores compreendam a si mesmos e também no momento em que escolhem sócios e colaboradores.

Outra ferramenta muito utilizada são as CCEs, características do comportamento empreendedor, propostas pelo psicólogo David McClelland

na década de 1960 e posteriormente difundidas pelas Nações Unidas. Um dos mais bem-sucedidos programas de treinamentos de empreendedores, o Empretec, baseia-se no desenvolvimento dessas características.

Por fim, temos a teoria das inteligências múltiplas proposta por Howard Gardner, psicólogo e professor da faculdade de educação da Universidade de Harvard, nos anos 1980. Nessa abordagem, Gardner defende que todas as pessoas são inteligentes. Ocorre que, até então, a inteligência de uma pessoa era medida, principalmente, por testes de QI e em situações que exigiam raciocínio lógico-matemático. Nesse contexto, ele defende que este é apenas um dos tipos de inteligência, a lógico-matemática, mas que há outras, como a inteligência visual, a interpessoal, a intrapessoal, a motora, etc. Quando você identifica suas principais inteligências e as usa, tende a aprender de forma mais eficaz e prazerosa. Dado que empreendedores precisam aprender o tempo todo, entender como você aprende pode ser uma grande vantagem. Isso também ajuda a aprimorar inteligências menos desenvolvidas e também a buscar sócios e colaboradores com inteligências sinérgicas.



## NA PRÁTICA

Agora que você já conhece as abordagens utilizadas por essa ferramenta de autoconhecimento, vamos aprender como utilizá-la. Ela é formada por quatro passos (NAKAGAWA, 2014).

Para ter uma ideia de qual é o seu perfil empreendedor, reflita sobre estas três lógicas, aplicando-as à sua realidade, seguindo essas etapas:

Primeira etapa: comece pelo teste MBTI. Há diversos testes disponíveis na internet. Assim, basta buscar por “teste MBTI” no Google e encontrará rapidamente diversas opções. Depois de realizar o teste, analise os resultados e anote quais são os pontos fortes e fracos do seu perfil, pensando se as respostas fazem sentido. Se sim, anote seus aprendizados e reflita como seus pontos fortes podem ser úteis na sua carreira empreendedora. Da mesma forma, analise os pontos fracos e como você poderia aperfeiçoar essas questões e/ou buscar sinergias em sócios e colaboradores.

Segunda etapa: considerando suas análises do teste MBTI, compare-as com as dez características do comportamento empreendedor (CCE). No início da carreira de empreendedor, é muito comum não ter bem desenvolvidas todas as características. Por isso, classifique sua percepção das suas características em uma análise SWOT. Quais características seriam seus pontos fortes e quais seriam seus pontos fracos. Quais características representariam oportunidades para a sua carreira empreendedora e quais poderiam ser ameaças?

Terceira etapa: dados o seu perfil e o comportamento empreendedor, especialmente considerando sua análise SWOT, você chegará à conclusão de que há pontos fracos e ameaças no desenvolvimento de uma carreira empreendedora de sucesso. Nesse contexto, há diversas questões que você deverá aprender e praticar mais. Neste ponto, a teoria das inteligências múltiplas pode ser muito útil. Novamente, há diversos testes disponíveis na internet, basta buscar por “teste das inteligências múltiplas” para encontrá-los. A ferramenta Perfil Cognitivo ([www.perfilcognitivo.com.br](http://www.perfilcognitivo.com.br)) pode ser útil também.

Quarta etapa: após entender quais são suas formas de aprendizado mais eficazes (e prazerosas), a próxima etapa é elaborar um plano de aprendizado e desenvolvimento pessoal.

No anexo ao final deste capítulo, você encontrará modelos para colocar seu plano de ação em prática.

---

Se não tiver todas as respostas sobre como pode desenvolver um pouco mais os dez comportamentos típicos do empreendedor de McClelland, ou mesmo as características normalmente atribuídas aos empreendedores, citadas por Kuratko (2016), por hora, não se preocupe. Ao longo dos próximos capítulos, você terá a oportunidade de aprender como desenvolver um pouco mais o seu comportamento empreendedor. Aqui é importante destacar duas questões. A primeira é aprender. Se ainda não fez o teste para identificar suas inteligências mais e menos desenvolvidas, é importante que o faça agora. Em seguida, é preciso refletir se os resultados fazem sentido. Se sim, comece a buscar situações de aprendizado em que um determinado tipo de inteligência se torna mais presente. Por exemplo, se sua inteligência interpessoal for



uma das mais desenvolvidas, busque momentos de aprendizado com outras pessoas, especialmente as que também têm esse tipo de inteligência múltipla mais presente. Se sua inteligência cinestésica-motora tiver mais destaque, prefira as oportunidades de aprendizado para colocar a mão na massa, ou seja, ir a campo e fazer as coisas. Além disso, comece a pensar em sócios que possam trazer inteligências sinérgicas às suas. Empreendedorismo, por exemplo, pressupõe interação com as pessoas, sejam clientes, colaboradores ou fornecedores. É importante que você, ou um de seus sócios, se destaque pela inteligência interpessoal, mesmo que tenha que se esforçar para desenvolvê-la.

Além de utilizar suas principais inteligências para aprender de forma mais eficiente e prazerosa, busque inspiração em empreendedores que tenham inteligências semelhantes às suas. Comece a pensar nos empreendedores que você conhece e estão mais próximos, seja na sua cidade (no caso das menores) ou parentes, amigos e até amigos de amigos.



### PARA PENSAR

Se encontrar um empreendedor com o qual se identifique e tenha acesso a ele, convide-o para ser o seu mentor. Ou seja, alguém para conversar periodicamente para tirar dúvidas e pedir orientações.

## Considerações finais

Por mais que os testes de perfis e mesmo os de inteligências múltiplas possam ser úteis, são apenas pontos de partida para que analisemos quem somos nós, como agimos, reagimos e aprendemos. A partir do momento em que aprendemos algo, evoluímos nossos aprendizados e aperfeiçoamos algo que já tínhamos, deixamos de ser quem éramos ontem. Assim, se eventualmente refizer os testes de MBTI ou o de inteligências múltiplas, talvez daqui a um ou dois meses, é possível que os

resultados sejam um pouco diferentes e, mesmo assim, talvez chegue à conclusão de que os novos resultados também fazem sentido. Isso tem um nome: evolução. Se prestarmos atenção sobre onde estamos, para onde queremos ir e se nos esforçamos para seguir nessa direção, é natural que ocorra uma evolução. Mesmo que haja tropeços, quedas e momentos difíceis no caminho. Isso também deve fazer parte do aprendizado. Há um ditado japonês que diz: “se cair sete vezes, levante-se oito”. Se lembrar das duas listas de comportamentos e características típicas do empreendedor, persistência está em destaque em ambas!

Não se preocupe em ter o perfil empreendedor perfeito e tampouco tente copiar o perfil de alguém. Também não se preocupe com as longas listas de itens que compõem o que muitos especialistas chamam de comportamento empreendedor. Elas representam aqueles empreendedores super-heróis. Com o tempo, evoluindo dia a dia, um dia se tornará um, desde que consiga vencer quem pode se tornar seu maior inimigo: aquela pessoa que você vê todos os dias de manhã, no espelho do banheiro, e que pode dizer que você não conseguirá.

## Referências

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Entrepreneurship**. 4. ed. McGrawHill: Boston, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (IBQP). Global Entrepreneurship Monitor. **IBPQ**, [s. d.]. Disponível em: <https://ibqp.org.br/gem/>. Acesso em: 9 ago. 2021.

KURATKO, Donald F. **Empreendedorismo, teoria, processo e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.

NAKAGAWA, Marcelo. **Autoconhecimento empreendedor: Movimento Empreenda**. São Paulo: Editora Globo, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença! 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

NOGUEIRA, Paulo. Da violência à diplomacia, nova biografia retrata Alexandre, O Grande. **Estado de Minas**, 19 jun. 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/pensar/2020/06/19/interna\\_pensar,1158005/da-violencia-a-diplomacia-nova-biografia-retrata-alexandre-o-grande.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/pensar/2020/06/19/interna_pensar,1158005/da-violencia-a-diplomacia-nova-biografia-retrata-alexandre-o-grande.shtml). Acesso em: 25 nov. 2020.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPes longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 102-139, 2014.

RUIZ, Fernando Martinson. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

SHANE, Scott. **Born entrepreneurs, born leaders**: how your genes affect your work life. [S. l.]: Oxford University Press, 2010.

# Anexos

TESTE DE PERSONALIDADE		Qual é o seu perfil?
Características do seu perfil?	Seus pontos fracos?	Seus pontos fortes?

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	Que nota daria para sua capacidade de...
1. Busca de oportunidade e iniciativa?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
2. Persistência?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
3. Correr riscos calculados?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
4. Exigência de qualidade e eficiência?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
5. Comprometimento?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
6. Busca de informações?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
7. Estabelecimento de metas?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
9. Persuasão/rede de contatos?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
10. Independência e autoconfiança?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

Pontos fortes como empreendedor	Pontos fracos como empreendedor
Oportunidades para se tornar um empreendedor melhor	Ameaças (barreiras) que podem atrapalhar sua carreira empreendedora

SWOT

TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS		Qual é o seu tipo de inteligência?
Como poderia aprender melhor e mais rápido a partir dessa inteligência?	O que aprender com os empreendedores que têm o mesmo tipo de inteligência?	Como explorar esta inteligência na sua análise SWOT?

Elabore seu plano de ação...



# Empreendedorismo e gestão de pessoas

No capítulo anterior, verificamos que o empreendedor, em geral, apresenta uma série de características, como liderança, habilidade para se dar bem com pessoas e influenciá-las, perfil colaborativo, responsividade para sugestões e críticas, habilidade para confiar nos colaboradores, sensibilidade, entre outras. Mas antes que você desista de empreender por acreditar que não tem tais características ou mesmo pule este capítulo por achar que já tem todas, é sempre importante destacar três aspectos sobre essa lista de atributos.

Primeiro: o termo “em geral” implica que uma boa parte dos empreendedores bem-sucedidos conseguiram desenvolver essas características ao longo da sua trajetória. Isto é, foi um processo de aprendizado, de construção, de evolução.

Segundo: alguns empreendedores se distinguem por não possuir características que, inicialmente, julgamos importantes, como ser colaborativo. Steve Jobs, por exemplo, passou a ser conhecido por querer tudo do seu jeito.

Por fim, o terceiro e mais importante aspecto: cada pessoa acaba desenvolvendo o seu próprio estilo de gestão de pessoas. Qual será o seu? A resposta para esta pergunta será o tema desse capítulo.

## 1 Principais habilidades empreendedoras

Quando você decide se tornar mais empreendedor e, mesmo que não tenha ainda nenhuma pessoa no seu time, você já começa a desenvolver a sua capacidade de liderança. Você se torna líder de você mesmo! Sampaio (2014, p. 43) associa essa situação a ter atitude empreendedora, que, na sua definição, é a “predisposição para agir de forma inovadora e criativa no seu ambiente, gerando valor para si e para a comunidade”. Muitos já desistem aqui. Há uma outra parte de você que fará sabotagens ao longo de sua trajetória como empreendedor. “Não conseguirei...” “Não sou capaz...” “Não tenho todos os recursos necessários...” “Estou me metendo em uma enrascada...” Seu outro “eu” ficará enchendo a sua mente com mensagens assim. Aqui, muitos caem na certeza de Henry Ford, fundador da Ford Motor Company: “Se acha que pode ou acha que não pode, estará sempre certo” – dizia (CASSIDY *et al.*, 2015, p. 1).

Assim, se acreditar que não pode se tornar mais empreendedor e desistir de desenvolver novas competências e habilidades, você estará certo. Realmente, você não é um empreendedor. É melhor desistir

mesmo. Por outro lado, se entender que pode desenvolver um pouco mais tais características a cada dia, ao longo de um ano, por exemplo, terá evoluído muito mais do que aquele que perdeu para si mesmo logo no primeiro dia. Em casos assim, você também estará certo por ter se tornado mais líder de si mesmo e, dessa forma, mais empreendedor. Esta é primeira habilidade que precisa ser desenvolvida.



### PARA PENSAR

Toda jornada, inclusive a sua de liderança empreendedora, começa com o primeiro passo. E o primeiro passo sempre começa com sua real motivação para empreender. E a motivação para criar um novo negócio deveria estar relacionada à solução de um problema, um desafio, uma necessidade do seu cliente!

Nos próximos capítulos, você entenderá como encontrar oportunidades para empreender, desenvolver soluções mais inovadoras e criar negócios mais promissores. Com o tempo, será natural a necessidade de contratar mais pessoas para o seu negócio. Aqui entrará sua segunda habilidade: capacidade de formar e liderar times.

Para quem nunca teve uma experiência de liderança, ou mesmo para os que já passaram por situações assim, sempre surge a dúvida: “Será que tenho essa habilidade?”.

A resposta é sim, desde que saiba o que é liderança e como desenvolver ou aperfeiçoar essa capacidade a partir de quem você é, mesmo que se ache um “ninguém” agora.

Há muitas definições de liderança, mas Vicente Falconi (GOMES, 2016, p. 47), considerado um dos principais consultores de negócios do Brasil, apresenta uma bastante objetiva: “liderança é bater meta, com o time, fazendo a coisa certa”. Vamos ver no quadro a seguir o que essa afirmação significa.



### Quadro 1 – Definição de liderança

LIDERANÇA É BATER META, COM O TIME, FAZENDO A COISA CERTA.		
<p>“Bater metas” inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• saber estabelecer as metas;</li><li>• promover o domínio do método pela equipe; e</li><li>• promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe.</li></ul>	<p>“Com o time” abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• recrutar, treinar, inspirar;</li><li>• fazer coaching;</li><li>• promover a meritocracia;</li><li>• tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam;</li><li>• fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva;</li><li>• demitir quando preciso; e</li><li>• ter um sistema de incentivos alinhado com metas.</li></ul>	<p>“Fazer a coisa certa” implica promover:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• uma cultura que seja única, de alto desempenho, que valorize fatos e dados, que cultive a honestidade intelectual e que incentive o enfrentamento dos fatos; e</li><li>• o alinhamento das pessoas com os valores da empresa – valores que sempre têm origem ética.</li></ul>

Fonte: adaptado de Gomes (2016).

Atualmente, há inúmeras discussões sobre o tema liderança, que, muitas vezes, aparece de forma composta (liderança inclusiva, liderança servidora, liderança colaborativa, liderança coercitiva, liderança pragmática, entre tantas). Neste momento, não se perca em discussões de conceitos. Como líder empreendedor, seu desafio é bater metas, com o time, fazendo a coisa certa. Só esta breve definição já implica diversas reflexões sobre quais serão suas metas, como criar times que entreguem os resultados esperados, sempre fazendo a coisa certa.



### PARA SABER MAIS

Leia o artigo “Um novo modelo de liderança” (GOMES, 2016), sobre a definição de liderança (referência completa ao final do capítulo).

No livro *Blitzscaling*, atualmente, uma das principais referências dos empreendedores que lideram negócios de alto crescimento, os autores Hoffman e Yeh (2019) explicam que um negócio de alto crescimento

passa, em geral, por cinco fases: família (um a nove funcionários), tribo (mais que dez funcionários), vila (mais que cem funcionários), cidade (mais que mil funcionários) e nação (mais que 10 mil funcionários). Cada fase tem suas características e lógicas que precisam ser trabalhadas para que seja possível passar para a próxima etapa. Na etapa de família, em que o negócio está crescendo, o papel do empreendedor como líder ainda está em formação. Assim, não se preocupe tanto com esse aspecto no início. O objetivo dessa fase inicial é definir qual é o problema de mercado e qual deveria ser a melhor solução para ele (chamamos isso de problem-solution fit), além da definição do produto e de seu mercado potencial (product-market fit). Mas, quando a empresa cresce e chega à fase de tribo, seu papel como líder empreendedor será vital na formação do time, na obtenção dos resultados e no crescimento do negócio.

Por ora, entenda que você deve começar a pensar em objetivos, indicadores e, então, metas. Objetivo é o interesse maior. Por exemplo, meu objetivo é perder peso. Indicador é a lógica sobre como medir a perda de peso. Você pode pensar que o indicador deveria ser a medida em quilos. OK! Mas um indicador mais preciso seria medir o meu peso logo de manhã, ao acordar, e depois de ter ido ao banheiro. Metas são números a serem atingidos em um certo prazo de tempo. Por exemplo: perder 5 quilos em três semanas.

Nesse contexto, tornar-se mais empreendedor também implica ser mais disciplinado, sempre considerando os objetivos, os indicadores e as metas. Você se torna mais líder ao bater mais metas que você, como empreendedor, se impõe.

Como já comentado, se o seu negócio começar a crescer, terá que contratar pessoas. Assim, liderar começa a envolver bater metas com o time. E aqui você irá desenvolver sua capacidade de identificar talentos e organizá-los de tal forma que consigam bater as metas com eficiência. Isso significa que, infelizmente, você também precisará aprender a demitir quando necessário. Saber demitir também faz parte da sua capacidade de liderança empreendedora.

E aqui se completa a definição de liderança: não é apenas bater meta com o time, mas também fazendo a coisa certa. Muitas pessoas são desligadas das companhias por não baterem metas ou por não estarem fazendo a coisa certa. Seu desafio como líder empreendedor é sempre definir o que é a coisa certa a ser feita. Parece algo fácil definir o que é certo e o que é errado, mas em diversas situações essa definição lida com muitas complexidades e juízos de valor. Por isso, os critérios definidos por Falconi (CAMPOS, 2009) para a definição do que é certo fará com que você revise e reflita sobre o conceito de tempos em tempos.

Entendida a definição de liderança, o próximo desafio diz respeito a como você pode se tornar um pouco mais líder, não só de si mesmo, mas de um time que, espera-se, seja maior ao longo do tempo, representando assim o crescimento do seu negócio.

Após atitude e liderança, a terceira habilidade empreendedora relacionada à gestão de pessoas está na capacidade de formar sociedades que funcionem.

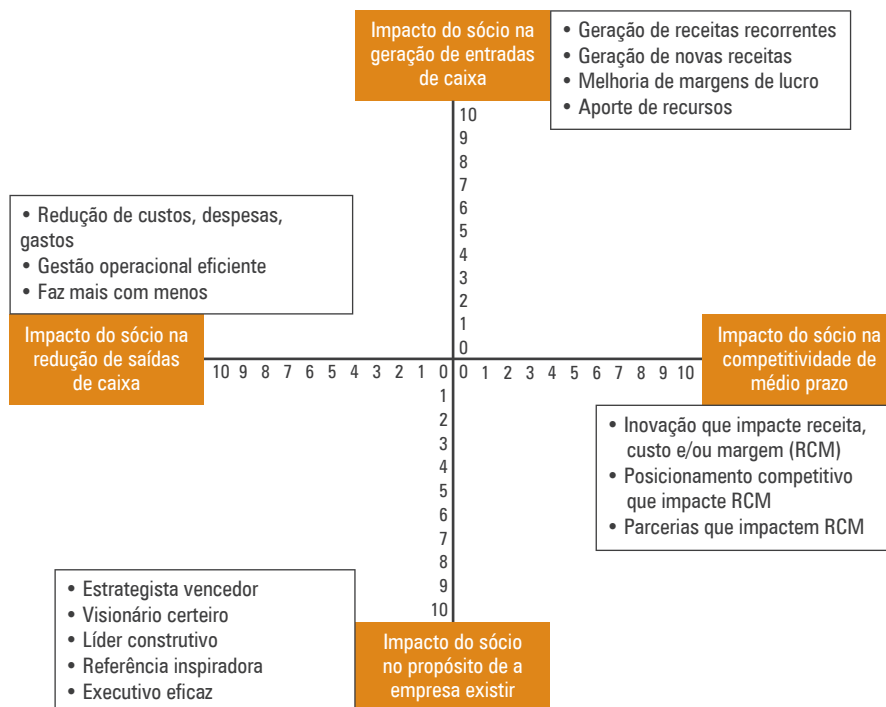
São raros os casos de negócios bem-sucedidos em que havia apenas um empreendedor no início. Por outro lado, problemas com os sócios estão entre as principais causas do fracasso de negócios nascentes. Por isso, muitos empreendedores pregam o “antes só do que mal acompanhado”. Faz sentido se tiver o azar ou a incompetência de atrair os sócios errados. Por outro lado, quando os sócios são complementares, um mais um é muito mais do que dois. David Vélez, quando decidiu criar o Nubank, passou meses procurando dois sócios. Um que entendesse muito do mercado financeiro brasileiro, afinal ele é colombiano, e outro que entendesse muito de tecnologia, afinal, mais do que um banco, o Nubank é uma empresa de tecnologia. Só quando os encontrou e teve certeza de que eram os sócios ideais, Vélez iniciou a criação da sua startup (A HISTÓRIA..., 2018).

Encontrar os sócios ideais é a tarefa mais difícil dos empreendedores em início de viagem. Mais difícil até do que encontrar a grande oportunidade de negócio. Em geral, excelentes times de sócios encontram excelentes oportunidades para empreender. Mas empreendedores solitários e ou times de sócios medianos fracassam com mais frequência.

Para selecionar os sócios ideais, algumas reflexões são importantes:

- 1. O empreendedor deve reconhecer que precisa de sócios complementares:** sócios trarão conhecimentos, recursos, redes de relacionamentos e inteligências complementares. Um negócio que está começando, por exemplo, não pode ter duas pessoas altamente especializadas na parte financeira. Um é mais do que suficiente. Se o sócio inicial tiver, por exemplo, uma inteligência lógico-matemática avançada, seria importante trazer sócios com inteligência interpessoal (lida bem com pessoas) ou cinestésica-motora (coloca a mão na massa).
- 2. Os sócios precisam ter valores certos e alinhados:** trazer pessoas com valores diferentes aos seus é a receita infalível do fracasso. Com certeza, você terá muitos problemas. Lembre-se de que liderança é bater metas, com o time, fazendo a coisa certa.
- 3. Os sócios precisam trazer grandes contribuições para o negócio:** um sócio não deve ser um peso morto, que só dá trabalho e/ou gera despesas. Cada sócio deveria contribuir de forma contundente em pelo menos um dos eixos: aumento da geração de caixa, redução das saídas de caixa, aumento da competitividade e/ou no propósito da empresa. Cada sócio também precisa considerar seus pontos fortes e fracos e também as oportunidades e ameaças em tê-lo como tal.

Figura 1 – Análise da contribuição de cada sócio



Pontos fortes como sócio	Pontos fracos como sócio
Oportunidades na condição de sócio	Ameaças na condição de sócio

**4. Os sócios devem trabalhar muito:** como regra geral, os sócios são os primeiros a chegar e os últimos a sair. Mais do que comprometimento com o negócio, é o exemplo para os demais membros do time.



### IMPORTANTE

Uma boa sociedade que funcione, além da complementaridade e comprometimento dos sócios, precisa também ter premissas jurídicas bem feitas que vão além do contrato ou estatuto social da empresa. Estude questões como opções de vesting (lógica de obtenção de participação na empresa em relação à dedicação, entregas e resultados combinados), formas de entradas/saídas de sócio, governança e tomada de decisões, entre outros aspectos. Parece e é complicado, demandando inclusive advogados especializados, mas esse cuidado vai poupar muito dinheiro, dores de cabeça e brigas no futuro.

---

## 2 Gestão de pessoas: empreendedorismo é um esporte de time

Os investidores mais experientes em novos negócios costumam afirmar que o time é mais importante do que a ideia e até mais importante do que o empreendedor. Um time nota 10 consegue transformar uma ideia nota 5 ou menos em algo muito melhor. Mas um time nota 5 tem grandes chances de destruir uma ideia nota 10. Muitas vezes vemos apenas o empreendedor brilhar, porém, todos sempre contaram com um grande time. Mas como criar um grande time empreendedor?



### IMPORTANTE

Grandes empreendedores sabem reconhecer seus pontos fracos. Há diversas coisas que o empreendedor não é a melhor pessoa para realizar. Nessas situações, sempre contrate pessoas melhores do que você!

---

A resposta, apresentada nos tópicos a seguir, pode parecer óbvia, mas é o resumo dos aprendizados de diversos empreendedores bem-sucedidos que começaram grandes empresas com recursos escassos e, apesar disso, desenvolveram grandes times.

- 1. Colaborador que gera resultados:** você é parte do problema ou da solução? É comum que os colaboradores tragam problemas para o chefe resolver. Grandes times começam com pessoas que pensam e agem para resolver os problemas de forma inovadora e, principalmente, evitar que os problemas ocorram. O colaborador que gera resultado também é um empreendedor dentro do negócio. Ao contratar e manter seus colaboradores, sempre reflita se é alguém que gera resultados proativamente para o negócio.
- 2. Grandes propósitos:** em qualquer empresa há funcionários mercenários (que estão lá apenas pelo salário) e os missionários (que trabalham porque acreditam na missão e no propósito da empresa). Assim, se quer formar um grande time, precisa definir e vivenciar um grande propósito do negócio. Isso vale para as empresas mais inovadoras do planeta, mas também para os negócios mais simples. Dessa forma, a missão (propósito) e a visão (aonde quer chegar) da empresa devem inspirar e desenvolver colaboradores missionários. Por outro lado, elimine todos os mercenários à sua volta.
- 3. As pessoas certas nos lugares certos:** não basta ter os missionários a bordo, é preciso colocá-los em funções em que possam utilizar suas principais inteligências múltiplas. Jim Collins (PORRAS; COLLINS, 2020), um dos mais respeitados pensadores sobre gestão, costuma dizer que é preciso ter as pessoas “certas” nos “lugares certos”.
- 4. Mesmas crenças e atitudes:** isso não deve ser entendido como a formação de um exército de clones, todos iguais. É preciso reunir pessoas que acreditem na mesma visão e vivenciem o mesmo

propósito, mas também é preciso formar uma equipe diversa e inclusiva. Isso manterá a empresa sempre inovadora.

- 5. Formação de equipes empreendedoras:** a convicção nos quatro elementos anteriores tende a facilitar a necessidade de formação de equipes empreendedoras para que o negócio tenha chances maiores de deslanchar, se comparadas àquelas empresas nascentes com um dono e seus empregados. Mas o empreendedor ainda pode ter dúvidas em como selecionar as pessoas corretas. Nesse caso, faça uma lista de valores e comportamentos que os seus clientes valorizariam. Esses atributos devem estar nítidos nas pessoas que for contratar. Vivenciar os valores da empresa é imprescindível para alguém ser aprovado em empresas como Amazon, Stone e Nubank. Deveria ser para a sua também.

Atualmente, a formação de times empreendedores está cada vez mais associada a um propósito de ser grande. E grande aqui não está apenas relacionado ao tamanho do negócio, mas à grandiosidade da missão da empresa e dos impactos positivos dos seus produtos e serviços. “Pense grande” é um dos lemas defendidos pela Endeavor<sup>1</sup> e dos novos negócios que apoia. É que pensar grande dá o mesmo trabalho que pensar pequeno. Ocorre que muitas iniciativas não tiveram grandes propósitos no começo. E, é claro, há inúmeras empresas, inclusive de grande porte, sem grandes propósitos. Por outro lado, caso precise de inspiração, pesquise os novos negócios apoiados pela Endeavor não só no Brasil, mas também em outros países. No Brasil, pesquise como os empreendedores de empresas como Natura, CacauShow, Stone, Nubank consideraram o propósito no início dos negócios. Nesse contexto, a pergunta mais importante é: o que o mundo perderia se a sua empresa deixasse de existir?

---

<sup>1</sup> Endeavor é uma das principais organizações não governamentais de apoio ao empreendedorismo em todo o mundo.



### 3 Colaboração na solução de problemas e identificação de oportunidades

A jornada do empreendedor em relação à gestão de pessoas, além do contínuo processo de autoconhecimento, da formação do time e do desenvolvimento da capacidade de liderança da sua equipe, implica criar uma rede de relacionamento (networking) não apenas comercial (clientes, potenciais clientes, fornecedores e parceiros-chave), mas que também auxilie o empreendedor a se desenvolver ao longo de sua carreira profissional. Nesse contexto, três tipos de relacionamentos podem ser úteis para o empreendedor ampliar sua criatividade, inspiração e motivação para solucionar problemas e identificar oportunidades, empreendendo mais e melhor:

- **Coaching:** no processo de coaching, “o treinador (coach) facilita o processo de aprendizado, desenvolvimento pessoal e melhoria de desempenho do aprendiz (coachee)”, segundo Passmore (2015, p. 10). Muitos empreendedores, mesmo os mais experientes, costumam buscar o apoio do processo de coaching tanto para se desenvolver pessoalmente como também para melhorar aspectos dos seus negócios. Em redes sociais profissionais, como o LinkedIn, é possível encontrar diversos profissionais que atuam como coaches, alguns especializados em empreendedores, inclusive.
- **Mentoring:** enquanto no processo de coaching os trabalhos tendem a ser mais abrangentes, no de mentoria (mentoring) a ajuda do mentor é mais pontual. Nesses casos, o mentor é alguém especializado em uma demanda específica, como a captação de recursos de investidores privados, a escolha de determinado regime tributário ou algum aspecto de contratação de talentos ou formação de times. Apesar de também ser possível encontrar mentores nas redes sociais profissionais, idealmente, é melhor começar o processo de mentoria com algum conhecido mais

próximo, como um amigo que trabalha com o desafio em questão em uma grande empresa, um professor da área de negócios ou algum consultor de empresas com quem tenha contato.

- **Amigo, amigo mesmo:** Horowitz (2015) diz que você precisa ter dois tipos de amigos quando pensa em empreender. O primeiro é aquele para quem você conta suas conquistas quando elas ocorrem. Esse tipo de amigo ficará tão feliz que aumentará, inclusive, sua motivação para buscar novas conquistas. Mas ele lembra que é preciso ter aquele amigo para as horas muito ruins. São pessoas que vão ajudar você a se acalmar e a encontrar as melhores alternativas, já considerando seu perfil pessoal e situação atual, pois são amigos verdadeiros.

Além do coaching, do mentoring e de uma rede forte de amigos, também é necessário, para quem pensa em empreender, se preocupar sempre em ampliar e fortalecer sua rede de contatos (networking). Nesse caso, utilize as redes sociais, com destaque para as redes profissionais como o LinkedIn, mas atente-se ao conteúdo que deseja publicar em todas elas, mesmo aquelas consideradas mais pessoais. Como empreendedor, a participação nas redes deve ocorrer sempre de forma construtiva, colaborativa e respeitosa, já que parceiros, colaboradores, fornecedores e, principalmente, clientes terão acesso ao que você posta. O conteúdo, idealmente, deve estar associado ao seu negócio. No LinkedIn, em especial, convide para sua rede potenciais parceiros, fornecedores e pessoas que são referência na sua área de atuação, incluindo investidores, desenvolvedores de tecnologia e prestadores de serviços. Nessas redes, preocupe-se em incluir conteúdos que possam ser relevantes e úteis para o seu público-alvo e também interaja (curtindo, comentando) com as contribuições da sua rede de contatos. Além do seu networking digital, também amplie e fortaleça sua rede de contatos presencial e pessoalmente, participando das reuniões, feiras e encontros do seu setor de atuação, liderando iniciativas da sua área e voluntariando-se em atividades importantes para o seu mercado. Participar de cursos de

especialização ou extensão também é uma ótima oportunidade para fazer novos contatos.

Aos poucos, procure ocupar uma posição de liderança não apenas na sua empresa mas também no seu setor. É comum, por exemplo, empreendedores criarem grupos de relacionamento que se reúnem periodicamente para discutir aspectos do negócio, perspectivas para o futuro ou algum desafio específico. Esses grupos podem ser de empreendedores do mesmo setor ou também de áreas diferentes. Nas cidades de menor porte, as associações comerciais também podem ser um ótimo ambiente para você liderar iniciativas.

Essa rede de relacionamento se torna ainda mais importante quando o sonho de empreender começa a se tornar pesadelo. Muitos empreendedores criticam como o empreendedorismo é retratado nos livros por serem tão românticos, em que tudo dá certo e tudo pode ser grandioso. Por isso, *O lado difícil das situações difíceis: como construir um negócio quando não existem respostas prontas*, livro escrito pelo empreendedor e investidor Ben Horowitz (2015), em geral, é citado pelos próprios empreendedores (VERENICZ, 2020) como uma leitura obrigatória por mostrar o outro lado. Como diz Horowitz (2015, p. IX) logo no início de seu livro:

O difícil não é estabelecer uma meta grandiosa, complicada e audaciosa, é demitir quando ela não é alcançada. O difícil não é contratar funcionários excelentes, é quando esses “funcionários excelentes” passam a achar que têm o direito de exigir coisas que não são razoáveis. O difícil não é montar o organograma da organização que você idealizou, é fazer as pessoas se comunicarem dentro dela. O difícil não é sonhar grande, é acordar suando frio no meio da noite quando o sonho vira pesadelo.

Por isso, aos poucos, o empreendedor perceberá que o verdadeiro desafio não é a gestão das pessoas em si, mas como criar condições para que elas atuem como um time que esteja alinhado e engajado com o propósito de existência da empresa. Curiosamente, essa visão de

pessoas atuando como um time é recente, pois, durante todo o século XX, a gestão de pessoas era muito mais centralizada na lógica de comando e controle de pessoas, como funcionários ou empregados de uma máquina que se concentrava na sua eficiência operacional. Atualmente, há diversas novas abordagens de gestão de pessoas mais inclusivas, colaborativas e diversas. Uma delas é a gestão humanizada, em que os colaboradores fazem parte de um time e não de uma “máquina”.

### **Gestão humanizada**

Sausen *et al.* (2019, p. 570) elencaram os principais elementos da gestão humanizada defendidos por França (2019):

- 1. Observação:** observação da realidade organizacional quanto ao estabelecimento das relações interpessoais na empresa, como estão instaladas a cultura e a dinâmica organizacional, permitindo construir um diagnóstico para fins de otimizar as relações interpessoais, a valorização do colaborador e o cuidado com os espaços coletivos.
- 2. Liderança integral:** é a partir das atitudes, dos comportamentos e das concepções do líder/gestor que se emana uma nova visão, bem como a busca constante pela vivência dos valores humanos, sendo o gestor o grande responsável pelo funcionamento, consolidação de boas equipes e resultados obtidos na organização.
- 3. Estar presente:** a presença do gestor resulta em relações interpessoais de qualidade, priorizando o momento de contato, diálogo e atenção destinada a cada profissional, individualmente ou em grupo, implicando a manifestação de que o outro (colaborador) é importante como pessoa singular, independentemente de seu cargo ou função.

4. **Escuta empática:** tem um papel muito importante na comunicação organizacional, sendo a chave para a paz e sinergia. Afinal, uma das maiores necessidades do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se amado, e quando a escuta empática é vivenciada, cria-se uma atmosfera psicológica favorável à resolução do problema.
5. **Feedback:** essencial para o crescimento e aprendizagem das pessoas e equipes, o feedback pode ser de reforço – informando o que foi bem realizado, reforçando o comportamento da ação positiva – ou de desenvolvimento – enfocando uma necessidade e dando continuidade ao processo de aprendizagem para chegar ao resultado esperado.
6. **Visão sistêmica:** cada vez mais são necessárias a formação e a ação da gestão voltadas para a visão da complexidade, que, unidas a práticas humanizadas, contribuem para a melhoria do clima na empresa, impactando positivamente os resultados.
7. **Formação de equipes:** objetiva-se desenvolver equipes que possam lidar com os desafios da mudança e complexidade, na busca pelo comprometimento com o trabalho e com a alta performance, criando e favorecendo um clima de sinergia, a partir do exercício da tolerância e outros valores humanos fundamentais na relação interpessoal.
8. **Planejamento:** com a cultura do imediatismo, o planejamento torna-se um instrumento desafiador a ser construído, executado e monitorado, no entanto, sua relevância é estratégica, contribuindo para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional.

- 9. Espiritualidade:** a espiritualidade compreende um todo maior. Passou a ter relevância no ambiente organizacional, pois fomenta nas pessoas um agir autêntico combinado aos valores humanos, proporcionando maior estabilidade psíquica e física.
- 10. Gratidão:** como o exercício da gestão, além de inspirar e influenciar pessoas, consiste em preservar os relacionamentos, a base do valor da gratidão é essencial para esse fortalecimento, deixando no outro uma marca positiva e constituindo-se como um fundamento para a satisfação humana no que se refere ao âmbito dos negócios e da vida.
- 11. Legado para a humanidade:** a gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem-se como uma marca deixada nas pessoas e nas organizações, que deve ser coerente com um legado humanista que vá além dos espaços internos de trabalho, impactando positivamente na vida dos colaboradores, na sociedade e no mundo.

Como já destacado anteriormente, a gestão de pessoas e a formação de times têm sido, cada vez mais, pautadas pelo propósito de existência da empresa e pelos valores por ela praticados por meio dos seus colaboradores. Os professores Edgard Barki, Graziella Maria Comini e Haroldo da Gama Torres, que organizaram o livro *Negócios de impacto socioambiental no Brasil*, comentam (2019, p. 12) que:

Finalmente, na década de 2010, refletindo talvez a percepção de crise (climáticas, sociais, econômicas), a busca por um propósito diferenciado com uma preocupação maior pelo impacto social e ambiental de suas ações está se difundindo no mundo dos negócios de forma a buscar alterar, mais uma vez, a gestão das empresas. Afinal, a sociedade está cada vez mais atenta aos impactos causados pelas empresas. E uma nova geração de funcionários também exige mais coerência da iniciativa das companhias.

## Considerações finais

Não entenda liderança de forma egocêntrica, muito menos relacione-a à obediência ou subordinação. A liderança começa em cada um de nós quando definimos nossas metas e as realizamos do jeito correto, sem “jeitinhos”. Liderança exige disciplina e treino, começando por metas menores, mas com aumentos sucessivos. Se você aprendeu a nadar, a dançar ou mesmo um outro idioma, sabe que desenvolvemos nossas habilidades assim. Talvez até perceba que alguns dos seus conhecidos aprenderam a nadar ou a falar inglês com muito mais facilidade do que você. É provável que tenham inteligência cinestésica-motora e linguística bem evoluídas, respectivamente. Mas se tiver disciplina na prática e começar com as atividades mais simples, aumentando sua complexidade constantemente, inevitavelmente aprenderá a nadar, dançar e a falar outro idioma. Talvez não se torne um campeão olímpico de natação, mas, com certeza, nadará muito melhor do que vários outros que não se dedicaram ao aperfeiçoamento. Da mesma forma, seu primeiro desafio é ser líder de si mesmo!

Mas o empreendedorismo é um esporte de time. Quando decidir criar um novo negócio, o primeiro time que deverá saber montar é o de sócios. Não muitos, apenas aqueles que trarão contribuições para o negócio que sejam sinérgicas às suas, sempre considerando o jeito certo e o alinhamento de valores.

Por fim, sua jornada de liderança começará a se ampliar ao formar uma equipe empreendedora de colaboradores. Como qualquer esporte coletivo, um time pressupõe grandes talentos em suas respectivas posições, jogando para o time ganhar o jogo do jeito correto. Nesse contexto, também entra a questão da gestão humanizada, em que são pressupostas uma visão e uma presença mais humanas e não apenas concentrada no processo, nas metas e nos resultados. A liderança empreendedora hoje também pressupõe propósitos que inspirem a

organização e a vivência plena de valores que realmente tornem o mundo mais inclusivo, diverso e sustentável.

Sua jornada de liderança empreendedora poder ser muito bem resumida por Jack Welch, um dos executivos empreendedores mais bem-sucedidos da história do mundo dos negócios: antes de você se tornar um líder, sucesso é o seu crescimento pessoal. Quando você se torna um líder, seu sucesso é o crescimento do seu time (VOCÊ S/A, 2020).

## Referências

A HISTÓRIA do Nubank. 2018. 1 vídeo (5 min.). Publicado pelo canal Nubank. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PslySEBNkhs>. Acesso em: 31 ago. 2021.

BARBOSA, Benedito C.; BARBOSA, Mário C. **Empresários, sócios & sociedades**. Curitiba: Juruá, 2013.

BARKI, Edgard; COMINI, Graziella M.; TORRES, Haroldo da G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultados, 2009.

CASSIDY, Simon F. *et al.* Whether you think you can, or you think you can't – you're right. **Inspiring Teaching, Transforming Learning**, p. 1-3, 2015.

ENDEAVOR. **Como dar certo em um país incerto**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FRANÇA, Amaro. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

GABLER, Neal. **Walt Disney: o triunfo da imaginação americana**. São Paulo: Novo Século, 2009.

GOMES, Adriana S. Um modelo brasileiro. **Revista HSM Management**, n. 114, p. 46-49, jan./fev. 2016. Disponível em: <https://falconi-institucional.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/01/Prof-Falconi-HSM-Management.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021.



HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. **Blitzscaling**: o caminho vertiginoso para construir negócios extremamente valiosos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

HOROWITZ, Ben. **O lado difícil das situações difíceis**: como construir um negócio quando não existem respostas prontas. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015.

HSIEH, Tony. **Satisfação garantida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs**: a biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **Formação de equipes empreendedoras**: Movimento Empreenda. São Paulo: Editora Globo, 2012.

PASSMORE, Jonathan (ed.). **Excellence in coaching**: the industry guide. Londres: Kogan Page Publishers, 2015.

PORRAS, Jerry I.; COLLINS, Jim. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

PORTO, Edson. Como escolher um sócio. **Época Negócios**, 3 set. 2009. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI91402-16366,00-COMO+ESCOLHER+UM+SOCIO.html>. Acesso em: 9 ago. 2021.

SAMPAIO, Mara. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

SAUSEN, Juliana F. C. L. et al. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 9, p. 563-582, 2019.

VERENICZ, Marina. Os livros de cabeceira dos fundadores de startups como 99 e GetNinjas. **Você S/A**, 28 out. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/os-livros-de-cabeceira-dos-fundadores-de-startups-como-99-e-getninjas/>. Acesso em: 9 ago. 2021.

VOCÊ S/A. Estas frases de Jack Welch são verdadeiras lições de liderança. **Você S/A**, 3 mar. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/estas-frases-de-jack-welch-sao-verdadeiras-licoas-de-lideranca/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

# Conceitos de inovação e planejamento estratégico

Peter Drucker, talvez a maior referência em administração de negócios de todos os tempos, em seu livro *Inovação e espírito empreendedor*, já comentado em outros capítulos, afirma que “nem todo pequeno negócio é empreendedor e representa o empreendedorismo” (DRUCKER, 1987, p. 28). Há muita discussão a respeito dessa afirmação, já que há outros especialistas e entidades que entendem que a abertura de qualquer negócio representa o empreendedorismo. De qualquer forma, a visão de Drucker é importante para o avanço dos negócios e da sociedade, pois separa os que inovam e os que não inovam ao criar um novo negócio. A maioria dos novos negócios não inova ou não se diferencia. Simplesmente copiam um concorrente, fazendo igual. Não há muito o

que destacar em negócios assim. Por outro lado, os negócios inovadores são destaques o tempo todo. São as empresas mais valiosas do mundo (Apple, Google, Amazon, Tencent, Alibaba), estão entre as que mais crescem em quase todos os países do mundo (startups e scale-ups<sup>1</sup>), são as que atraem os melhores talentos (entre trabalhar em uma empresa inovadora e em outra que não é, qual preferiria?) e, por tudo isso, são as que mais ganham destaque na mídia!

No entanto, muitas pessoas que querem inovar julgam-se incapazes de implementar a inovação, acreditando ser essa habilidade um dom de empreendedores lendários e famosos. Mas a inovação, assim como o comportamento empreendedor ou a capacidade de planejamento, é muito mais uma questão de conhecimento e prática do que um talento que nasceu com você. É claro que, aparentemente, há muitas pessoas que você julga ser mais inovadoras, empreendedoras e planejadoras do que você. Mas, se pensar bem, é muito mais pelas suas formas de encarar o mundo e de aprendizado do que propriamente por causa de um dom sobrenatural.

Neste capítulo, vamos ajudar você a iniciar sua trajetória ou aperfeiçoar sua capacidade de inovar e planejar negócios inovadores integrados à evolução da sociedade do conhecimento e da economia criativa. Todos esses assuntos serão mais bem detalhados e praticados ao longo dos próximos capítulos. Mas toda jornada começa com os primeiros passos.

## 1 O que é inovação

Há muito se tem falado sobre inovação no Brasil, mas, infelizmente, os resultados ainda não chegaram. No Global Innovation Index (2020),

---

1 Startup, segundo Blank e Dorf (2014, p. XVII), "é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo". Quando a startup encontra e valida esse modelo de negócio (forma de gerar lucros) e continua crescendo rapidamente, se torna uma scale-up.

estudo que classifica os países mais inovadores, o Brasil ocupa a 62ª posição, perdendo para nações como Armênia, Moldávia, Mongólia e Macedônia (DUTTA; LAVIN; WUNSCH-VINCENT, 2020). Essa situação é incômoda, porque a inovação é amplamente relacionada com o desenvolvimento dos países e das organizações (DECOSTER, 2018), e a posição do Brasil em relação aos demais países indica que esse assunto precisa avançar tanto nas políticas públicas como nas estratégias das empresas para que tenhamos uma nação mais competitiva e geradora de riqueza e bem-estar para a sua população. Fontana e Thimóteo (2020, p. 81) explicam que:

[...] muitos países têm buscado meios intencionais de incentivar e apoiar a inovação, com a adoção de um sistema de inovação planejado e articulado, envolvendo diversos atores que fazem parte da sociedade e que tenham o papel de criar mecanismos necessários para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

Nesse contexto, os autores ressaltam a contribuição do economista Joseph Schumpeter (comentado no capítulo 1) e reforçam a relação entre empreendedorismo e inovação, destacando o efeito de “destruição criativa, que demonstra que o empreendedor torna obsoletos os recursos e a infraestrutura existentes e provoca sua renovação” (FONTANA; THIMÓTEO, 2020, p. 29).

Essa dinâmica de “destruição criativa”, que agora chamamos de inovação, tem sido a principal explicação para o aumento de competitividade e crescimento econômico em diversas regiões ao redor do mundo, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, Israel e, agora, mais notadamente, em diversas regiões da China. Como veremos no próximo capítulo, essa relação entre empreendedorismo e inovação também é observada em algumas regiões brasileiras como Recife, Campinas e Florianópolis.

Mas o que é, de fato, inovação? Para aumentar sua capacidade de inovar, antes é preciso entender o que é (e o que não é) inovação. Se

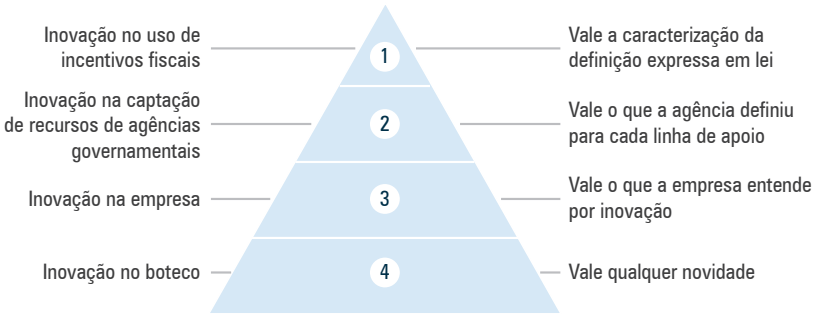
perguntar para diversas pessoas o que é inovação, provavelmente terá também inúmeras respostas.

Quadro 1 – Definições de inovação

O QUE É INOVAÇÃO?	QUEM DISSE
Inovação é uma coisa muito simples. É criatividade com utilidade.	Alex Atala, um dos mais reconhecidos e mais inovadores chefs de cozinha do Brasil (e do mundo) (TEIXEIRA, 2009).
Criatividade é pensar coisas novas. Inovação é fazer coisas novas.	Theodore Levitt, um dos professores mais famosos da escola de negócios da Universidade de Harvard (HARRYSON, 2008).
Inovação é o que distingue um líder de um seguidor.	Steve Jobs. Bom, Steve Jobs é o Steve Jobs.

Cada pessoa, ou mesmo cada especialista de inovação, tende a ter sua própria definição sobre o que é inovação. Essa confusão ocorre porque há, pelo menos, quatro situações em que o termo pode aparecer.

Figura 1 – Os quatro contextos da palavra inovação



Inovação, na conversa de boteco, é um termo usado para qualquer novidade. Não há nenhum problema em utilizá-lo em situações assim. Mas, em empresas, a organização precisa definir o que é inovação para ela e para seus colaboradores. Caso contrário, vira conversa de boteco. Algumas entidades, principalmente agências governamentais (BNDES,

Finep e Fapesp, por exemplo), apoiam projetos de inovação. Nesse caso, é preciso entender como cada entidade define o que é inovação. Por fim, há inovação do ponto de vista legal, previsto em lei (consulte, por exemplo, a Lei nº 11.195/2005, conhecida como Lei do Bem). Também há definições de inovação para fins estatísticos ou comparativos, principalmente entre países contemplados em estudos como o Global Innovation Index, citado no início deste capítulo. Como empreendedor, você precisa definir o que será considerado inovação na sua empresa.

Um dos pontos de partida para a definição sobre o que é inovação para a sua empresa é buscar inspiração no *Manual de Oslo* (OCDE; FINEP, 2005), referência que tenta padronizar os conceitos de inovação no mundo, especialmente, na sua terceira versão:<sup>2</sup> “uma 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” (OCDE; FINEP, 2005, p. 55).

Mas o *Manual de Oslo* (2005) também esclarece esses termos:<sup>3</sup>

- **Implementação:**

Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas. (p. 56)

Por “introduzido no mercado”, entende-se ser oferecido para o cliente.

---

<sup>2</sup> Há uma quarta versão deste manual, publicada em 2018, mas nela a definição de inovação está um pouco menos objetiva.

<sup>3</sup> Todas as citações dos tópicos a seguir foram extraídas de ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE); FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, DF: OCDE: Finep, 2005.

- **Novo ou significativamente melhorado:**

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. (p. 56)

Aqui uma passagem muito relevante: “para a empresa”. Neste caso, o novo ou o significativamente melhorado para a realidade atual da empresa. O “novo” está associado ao fato de que a “inovação” não existia na empresa (mesmo que já existisse em outras empresas), e o “melhorado” diz respeito a algo que já existia na empresa em questão e para o qual a inovação trouxe grandes ganhos.

- **Inovação de produto:** “uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos” (p. 57).
- **Inovação de processo:** “uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (p. 58).
- **Inovação de marketing:**

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. (p. 59)

Se comparada às definições de inovação de produto ou processo, a definição de inovação de marketing é bem mais difícil de ser entendida. O *Manual de Oslo* complementa explicando que:

[...] inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou re-

posicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. (p. 59)

Nesta categoria de inovação, o *Manual de Oslo* fala de novos conceitos, métodos e estratégias de marketing para a empresa.

- **Inovação organizacional:** “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (p. 61)”. A definição de inovação organizacional, assim como a de inovação de marketing, é bem complexa e de caracterização mais difícil. O *Manual de Oslo* fala que:

[...] inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. (p. 62)

Inovação organizacional, em geral, está associada a novos métodos e práticas organizacionais.

Em resumo, de acordo com a classificação do *Manual de Oslo*, temos os seguintes tipos de inovação:

Produto/serviço      Processo      Marketing      Organizacional



### **PARA PENSAR**

Não é preciso ficar pensando em algo que seja inédito para o mundo. Você pode pensar em inovações que ainda não existam na sua cidade ou mesmo em seu bairro.



Se entender que inovação pode ser não apenas um novo produto, mas também um novo processo, um novo método de marketing ou um novo formato organizacional, podemos pensar no próximo passo: como inovar?

A resposta para esta questão, que parece complicada, tem se tornando cada vez mais óbvia: interagindo com potenciais clientes e usuários!

O jeito antigo de inovar é representado por aquela pessoa que ficava parada esperando uma grande ideia, ou que ficava em um laboratório tentando inventar a próxima lâmpada – este jeito até funcionava em alguns poucos casos, como ocorreu com Thomas Edison e sua lâmpada incandescente (mesmo assim, após milhares de tentativas). Mas era uma forma ineficiente e, muitas vezes, cara de se tentar inovar.

Hoje em dia, os empreendedores mais inovadores ao redor do planeta basicamente utilizam duas abordagens para inovar: lean startup (assunto que será discutido e aplicado com profundidade no capítulo 6) e design thinking (capítulo 7). Em ambas as abordagens, é preciso interagir com os clientes e usuários para descobrir qual inovação faz mais sentido, criar protótipos para testar as inovações e aprender rapidamente para aperfeiçoar o negócio. Nesse contexto, não é o empreendedor que “inova”, mas a inovação é cocriada por meio de interações e validações dos clientes e usuários. Isso tira aquele peso de “não saber inovar”. Historicamente, mesmo os principais inovadores não sabiam inovar, mas sabiam entender o cliente, suas necessidades, desejos, problemas. A inovação vinha a partir desses entendimentos.



### **PARA SABER MAIS**

No Brasil, há diversos centros de inovação. Vários deles estão em grandes cidades, como o Cubo Itaú, o inovaBra habitat, do Bradesco, o Google Campus, CIVI-CO (negócios sociais) ou ONOVOLAB. Procure por centros (hubs, polos, incubadoras, aceleradoras) de inovação em sua

região. Todos os principais centros também oferecem muitas atividades, cursos e conteúdo on-line.

## 2 Como elaborar um planejamento estratégico

Se ler as reportagens sobre empreendedores bem-sucedidos nos jornais, revistas ou na internet, entenderá, provavelmente, que eles têm um poder sobrenatural de planejamento e, por isso, tiveram tanto sucesso. De certa forma, sua percepção estará correta, pois empreendedores que atingem o sucesso são a exceção da exceção. Estatisticamente, mais de 50% dos novos negócios deixam de existir nos primeiros 5 anos. E os que sobram não necessariamente atingiram o sucesso. Uma parcela entre 2% e 5% dos negócios, dependendo da pesquisa, atingem, realmente, um certo patamar para virar uma boa pauta para a mídia. Mesmo para essa pequena parcela, o sucesso é mais resultado de resiliência, aprendizado e adaptação do que, propriamente, de planejamento.

Aqui, é preciso entender que há diferenças entre planejar, planejamento e plano. Henry Mintzberg (1994) explica que:<sup>4</sup>

- **Planejar:** é “levar o futuro em consideração, formal ou informalmente” (p. 32).
- **Planejamento:** “processo formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões” (p. 31).
- **Plano:** “declarações explícitas de intenções (escritas em uma superfície plana!). As declarações são específicas, elaboradas e documentadas. [...] Plano é o resultado do planejamento” (p. 31).

---

<sup>4</sup> Todas as citações dos tópicos a seguir foram extraídas de MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994 (tradução nossa).

Considerando essas definições, reflita sobre as questões do quadro 2.

**Quadro 2 – Planejar, planejamentos e planos**

QUESTÕES	REFLEXÕES
Os envolvidos com a criação ou desenvolvimento de um negócio <i>sempre planejam</i> ?	Ou seja, será que essas pessoas <i>sempre</i> levam o futuro em consideração, de alguma forma, quando abrem um negócio ou tomam decisões para desenvolver um negócio já existente?
Os envolvidos com a criação ou desenvolvimento de empresas, que <i>planejam</i> , <i>sempre fazem planejamento</i> ?	Em outras palavras, a ação de pensar no futuro é <i>sempre</i> feita por meio de um processo formal (claro) e produz um resultado articulado (organizado) na forma de um sistema integrado de decisões (conciso e organizado com as decisões tomadas)?
Os envolvidos com a criação ou desenvolvimento de empresas, que <i>planejam</i> e que fazem <i>planejamento</i> , <i>sempre desenvolvem um plano</i> ?	Especificamente, <i>sempre</i> documentam, de forma elaborada e específica, suas intenções, considerando o futuro e as decisões tomadas baseadas nessa ideia de futuro?

Fonte: Nakagawa (2011, p. 6).

Sobre a primeira reflexão, a resposta é sim. As pessoas sempre levam o futuro em consideração, de alguma forma, quando pensam sobre a criação de um novo negócio. Ou seja, as pessoas sempre planejam a respeito do produto ou serviço e sobre o cliente, entre outros elementos do futuro negócio.

A segunda questão é mais complexa. Uma grande parcela, principalmente daqueles que empreendem por necessidade, não fazem planejamento. Ou, quando fazem, o planejamento é muito superficial e frágil. Segundo o Sebrae (2014), a principal causa de fechamento das empresas nos seus primeiros 5 anos de vida é a falta de planejamento.

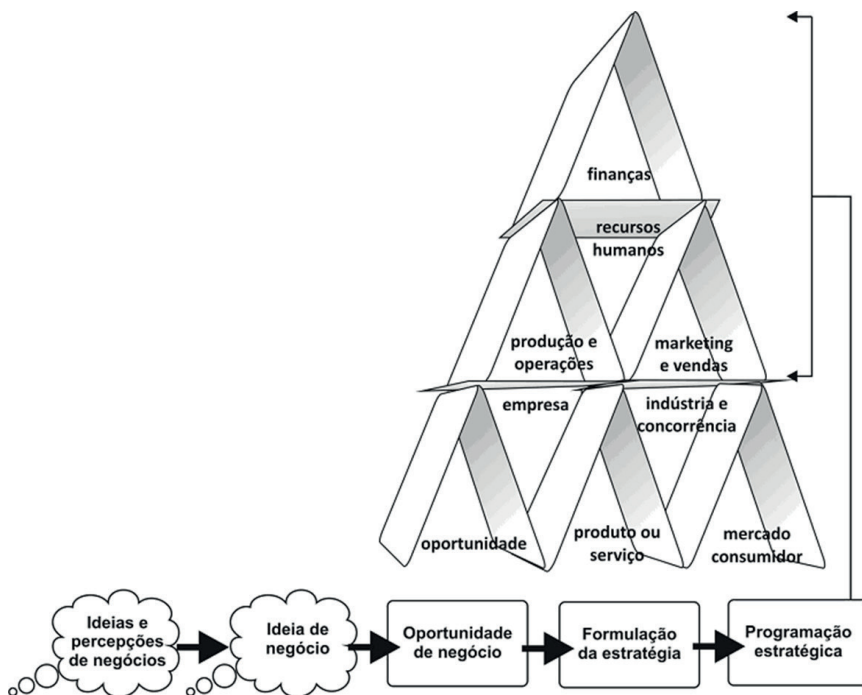
O planejamento de um novo negócio atualmente pode ser feito levando-se em consideração duas principais lógicas.

- **Negócios com modelos de negócios definidos:** missão, visão, valores, plano de negócio.

- **Negócios com modelos de negócios que ainda precisam ser validados:** lean startup e customer development.

Negócios com modelos de negócios definidos são iniciativas em que a forma para se ganhar dinheiro já está estabelecida. Negócios mais tradicionais, como padarias, lojas de comércio, oficinas, seguem essa lógica. Neste caso, por exemplo, a forma para se obter lucros com uma padaria já é conhecida.

Figura 2 – Planejamento estratégico e plano de negócio



Fonte: Nakagawa (2011, p. 54).

Em casos de negócios mais tradicionais, mesmo que impliquem alguma inovação, o empreendedor, em geral, parte de algumas ideias, identifica uma oportunidade de negócio, formula a estratégia e depois parte para a programação estratégica, que é organizada em um plano de

negócio. Aqui, o fato de haver outros negócios semelhantes ajuda no planejamento. Veremos a elaboração de um plano de negócio no capítulo 8.

Já os negócios com modelos de negócio que ainda precisam ser validados são representados pelas inúmeras startups muito inovadoras que estão sendo criadas ao redor do mundo. Em negócios desse tipo, o empreendedor pode ter uma ideia sobre como irá lucrar com o negócio, mas como a iniciativa é muito inovadora, em geral, não há algo semelhante para se comparar. Em casos assim, o plano de negócio tradicional não tem utilidade, porque há inúmeras incertezas no início. Nesse contexto, as ferramentas de planejamento são mais recentes e incluem lógicas como a lean startup e o customer development (tratadas com maior detalhe no capítulo 6). De qualquer forma, enquanto o planejamento de um negócio mais tradicional é linear e prévio, em negócios mais inovadores, é mais iterativo e planejado ao longo do caminho, como ilustrado na figura 3.

**Figura 3 – Planejamento iterativo de novos negócios**



Nessa abordagem, ao pensar uma ideia de negócio, é preciso elaborar um protótipo para validá-la com potenciais clientes, e a partir das opiniões e feedbacks de melhorias, criar um segundo, terceiro protótipos e

assim sucessivamente, até que existam evidências de que o cliente tem real interesse em comprar a solução imaginada. Nesse momento, inicia-se então o processo de criação, desenvolvimento e validação do modelo de negócio, ou seja, a melhor forma de a futura empresa ganhar dinheiro. Da mesma forma, é preciso validar o modelo de negócio com clientes, parceiros, fornecedores. Com base em suas opiniões e feedbacks, é preciso refinar o modelo de negócio até, novamente, ter evidências de que aquele modelo é o melhor a ser executado. Somente neste momento, elaborar um plano de negócio mais detalhado poderia fazer algum sentido, pois o empreendedor já terá uma série de informações, conhecimentos e validações do produto, do modelo de negócio e da melhor estratégia a ser seguida. Só assim a empresa começa a evoluir.



## NA PRÁTICA

O livro *Da ideia ao bilhão*, escrito pelo jornalista Daniel Bergamasco (2020), explica como os fundadores das primeiras startups unicórnios (negócios que atingiram valor acima de US\$ 1 bilhão) do Brasil aplicaram as técnicas de planejamento no início dos seus negócios.

# 3 Como desenvolver visão estratégica associada ao empreendedorismo e à economia criativa

Com o acesso à internet, ninguém mais pode reclamar que não consegue pensar em um negócio inovador. Uma simples busca no Google do negócio que pensa em montar com o termo “inovador” (exemplo: “cafeteria inovadora”) lhe trará várias referências para enriquecer seu conhecimento. Faça a busca também com os termos em inglês. Tenha certeza de que encontrará dezenas de ideias que poderiam ser combinadas, modificadas, ou ampliadas para conceber um negócio mais inovador.



## PARA SABER MAIS

Diversos sites organizam ideias de negócios inovadores como o Springwise, Product Hunt, Crunchbase e Angel List. No Brasil, acesse o Dealbook.co e também o site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) para consultar se a sua ideia de negócio já não foi patenteada. No site do INPI, estude também sobre propriedade intelectual para saber se a sua ideia de negócio pode/deve ser protegida.

Depois de encontrar algumas ideias de negócios atrativas, pesquise mais sobre seus empreendedores, suas trajetórias e resultados. Na maior parte dos casos, perceberá que a principal diferença na criação do negócio está na criatividade de seus fundadores. Jimenez (2019, p. 13) explica que:

[...] criatividade é uma palavra de múltiplas definições. Todas, entretanto remetem inexoravelmente à capacidade do ser humano não só criar o novo, mas reinventar, quebrar paradigmas, equacionar, com sensibilidade, soluções para novos e velhos problemas, mantendo certo grau de inconformismo, facilidade de elaboração de hipóteses e uma dose de audácia para empreender novos caminhos. Em termos econômicos, é como um combustível permanentemente renovável.

Dessa forma, para o empreendedor, já não é possível desenvolver uma visão de futuro estratégica em que a criatividade seja o motor de diferenciação e crescimento, porque seu atual ou futuro concorrente também terá acesso a muitas informações. Vale para uma cafeteria, que pode ser muito mais inovadora e criativa, e vale para os negócios com as soluções tecnológicas mais avançadas do planeta.

O avanço da sociedade do conhecimento, como discutido no capítulo 1, acelerou o desenvolvimento tecnológico, possibilitando diversos tipos de inovações em produtos, serviços, processos e modelos de negócio. É isso que possibilita a uma costureira em qualquer cidade do

Brasil comercializar seus produtos por meio de plataformas digitais e acessar clientes em qualquer lugar do planeta (ou pelo menos em boa parte dele). Ao mesmo tempo, esse movimento permitiu o acesso a novas perspectivas do mesmo assunto, como o sugerido a respeito das cafeterias inovadoras, ampliando as referências para quem quer empreender e inovar. Isto permitiu o avanço do que vem sendo chamado de economia criativa, um modelo econômico de criação de riqueza em que a criatividade é o principal recurso utilizado. Isso será discutido com mais detalhes no próximo capítulo, mas é importante adiantar que a criatividade se torna cada vez mais uma das principais vantagens competitivas, não só em setores normalmente criativos, como moda, audiovisual ou arquitetura, mas em setores tradicionais, como educação, advocacia, ou mesmo indústria de base (metalúrgicas e siderúrgicas). O setor advocatício é um exemplo. Nos últimos anos, inúmeras startups começaram a lançar serviços jurídicos mais criativos e inovadores (esse tipo de negócio tem sido chamado de legaltechs) tanto no Brasil como no exterior.

Nessa dinâmica, considerando sua ideia inicial de negócio, mesmo que ainda não tenha muita certeza a respeito dela, você conseguirá desenvolver uma visão estratégica mais empreendedora e criativa se começar a pesquisar outros negócios mais inovadores já em funcionamento no Brasil e em outros países. Adicionalmente, pesquise outros negócios inovadores em outros setores. Em alguns casos, é possível replicar um conceito em um setor totalmente diferente, por exemplo, como ser a Uber dos pedreiros ou das manicures. Também pesquise novos modelos de negócios (formas para se obter lucro) que vão além do jeito tradicional. A grande inovação de Ray Krock, empreendedor do McDonald's, foi construir as lojas e alugá-las para os futuros franqueados. Até hoje, boa parte dos lucros vêm de aluguéis. Nesse sentido, o McDonald's é mais uma empresa imobiliária do que, propriamente, uma empresa de fast food. Por fim, abuse da sua criatividade para misturar, adaptar ou ajustar novos conceitos de negócios.



## 4 Como planejar estrategicamente o desenvolvimento empreendedor

Se retornar ao capítulo 2, perceberá que a segunda característica normalmente atribuída aos empreendedores (KURATKO, 2016) é perseverança. Se verificar a segunda característica comportamental empreendedora apresentada por McClelland (1961), lerá persistência. Ambas as palavras são sinônimas, mas a ideia aqui é reforçar, duplamente, a importância de persistir e perseverar no desenvolvimento empreendedor, pensando estrategicamente, mas fazendo ajustes rápidos assim que sua necessidade for percebida.

Uma frase, normalmente atribuída ao teólogo William Ward, afirma que “o pessimista se queixa do vento; o otimista espera que ele mude e o realista ajusta as velas” (SOARES FILHO, 2016, p. 87). Mas o empreendedor vai precisar remar quando não houver nenhum vento e, em muitos casos, contra a maré.

Mas remar contra e persistir sem nenhum conhecimento se torna um jogo de azar. Por essa razão, o empreendedor deve sempre atuar para ser agente de mudança ao desenvolver (e executar) uma visão estratégica do seu negócio. Na abertura do seu livro, Mary Kay Ash (1981, p. 1), fundadora da Mary Kay, afirma que:

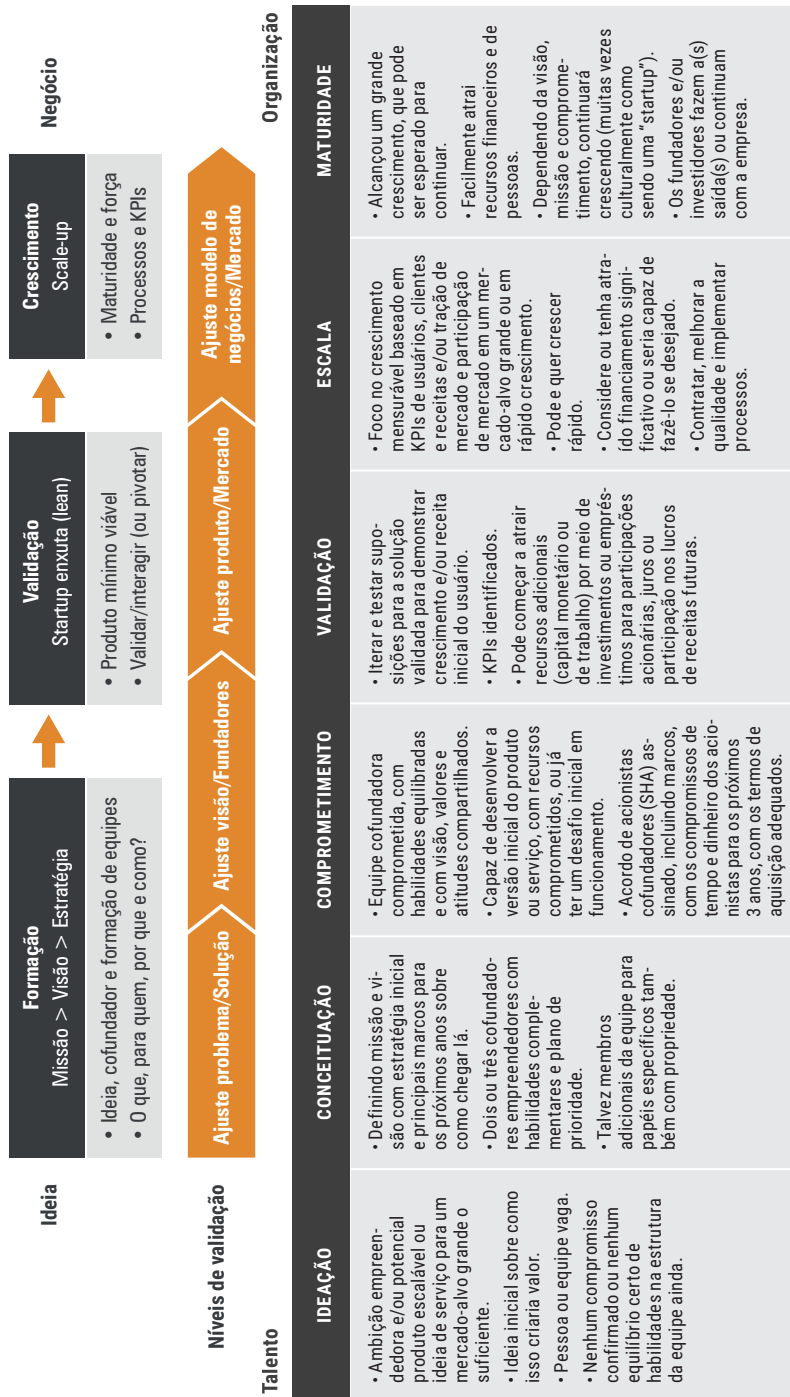
Há quatro tipos de pessoas neste mundo... Aquelas que fazem as coisas acontecerem. Aquelas que assistem aos acontecimentos. Aquelas que se perguntam o que aconteceu? E aquelas que não sabem de nada o que aconteceu. Soube, desde muito cedo, que queria estar no primeiro grupo desta lista.

Portanto, depois da vontade e da perseverança, o processo de planejamento estratégico pode ganhar dois caminhos. Um mais linear, com planejamentos prévios mais detalhados, culminando com a elaboração de um plano de negócio, nesse caso, para ideias de empresas

com modelos de negócios fixos e mais previsíveis. E outro, mais iterativo, com diversas cocriações e validações com os potenciais clientes em negócios em que o modelo de negócio ainda precisa ser descoberto e validado.

Porém, com a demanda por negócios mais inovadores, muitos novos empreendedores de negócios tradicionais também passaram a adotar métodos de planejamento estratégico mais colaborativos com o cliente final. Assim, tanto em negócios mais inovadores como em outros mais tradicionais, o planejamento estratégico passou a seguir uma abordagem que se aproxima da apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Desenvolvimento empreendedor: da ideia ao negócio, do talento à organização



Fonte: adaptado de Brown (2010).

Conforme o quadro, o planejamento estratégico empreendedor começa pela ideação e pela conceituação, sendo que o objetivo é validar quais são as verdadeiras necessidades do cliente e qual deveria ser a melhor solução. Com essa primeira validação, dá-se então o comprometimento da equipe cofundadora do novo negócio. Aqui, é preciso alinhar a visão do negócio com a visão dos empreendedores. A seguir, o planejamento estratégico vai para a fase de validação de mercado e tem-se o início da tração do negócio, quando são realizadas as primeiras vendas. Nesse momento, é preciso validar se a experiência oferecida pelo produto ou serviço atende um mercado que os fundadores julgam atrativo, trazendo o nível de rentabilidade desejado. Por fim, o planejamento estratégico começa a se concentrar nos detalhes do crescimento do negócio, no qual o modelo de negócio se mostra não apenas viável, mas também escalável, permitindo crescimento rápido. Este é o momento de maturidade do negócio. Veremos em detalhes esse processo a partir do capítulo 6.

## Considerações finais

O Sebrae (2014), tradicionalmente, conduz pesquisas sobre a mortalidade das empresas nascentes e a principal razão identificada é a falta de planejamento. E a falta de planejamento é explicada porque boa parte dos empreendedores de primeira viagem não levanta informações importantes sobre o mercado, como não saber o número de clientes que poderiam alcançar e seus hábitos de consumo. “Mais da metade dos empreendedores que fecharam suas portas em menos de cinco anos não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa”, aponta a pesquisa (SEBRAE, 2014, p. 5). O processo de planejamento também implica a interação com outras pessoas – não só potenciais clientes, mas também especialistas, consultores e outros empreendedores. A pesquisa (SEBRAE, 2014, p. 7) aponta que “61% dos

empreendedores que fracassaram não procuram ajuda de pessoas ou instituições para a abertura do negócio”.

Uma das constatações mais importantes deste estudo é que é algo que deveria ser óbvio para qualquer um que pensa em empreender é que empreendedores que se dedicam mais ao planejamento do novo negócio alcançam maiores taxas de sucesso.

A novidade, que começou a ser tratada neste capítulo e será avançada nos próximos, é que, para quem quer e precisa desenvolver seus conhecimentos em planejamento estratégico de novos negócios, há duas lógicas principais de planejamento. Em negócios com modelos de negócios previamente definidos, como uma oficina de conserto de veículos, é possível seguir a lógica do planejamento tradicional, incluindo o levantamento e análise de uma série de informações disponíveis, como melhor localização, principais serviços, preços, margens de lucro, vendas médias, estrutura organizacional, técnicas de marketing e vendas. Em situações assim, a elaboração de um plano de negócio, um documento que consolida esse conteúdo e direciona os esforços e necessidades futuras, pode ser bastante útil. Mas em negócios mais inovadores, o plano de negócio, inicialmente, pode ser uma absoluta perda de tempo, pois diversos aspectos do negócio irão mudar, já que o empreendedor não terá todas as informações previamente. Em casos assim, a lógica do planejamento migra para um processo de validação e cocriação com os potenciais clientes e usuários, segundo lógicas de lean startup e customer development. Nessa situação, primeiro é preciso descobrir e validar qual é o modelo de negócio que é mais atrativo e tem maior potencial de escalar. Só depois dessa etapa é que, talvez, o plano de negócio tradicional possa ter alguma utilidade. Dominar essas duas lógicas é uma obrigação para qualquer empreendedor comprometido em criar um negócio de sucesso.

Mas o sucesso de um novo negócio está, cada vez mais, relacionado à inovação. E a inovação está inserida em uma nova forma de criação

de valor no contexto da sociedade do conhecimento e da economia criativa. Se lembrar do exemplo sobre a quantidade de conhecimento que existe em uma simples banana, citado no capítulo 1, perceberá que tudo o que consumimos atualmente tem quantidades crescentes de novos conhecimentos. E o papel do empreendedor inovador é ampliar seu conhecimento e aplicá-lo de forma criativa em novos produtos, serviços, processos, modelos de negócios e interações com clientes e parceiros.

## Referências

ASH, Mary Kay. **Milagres que acontecem**: almeje grandes coisas e grandes coisas vão acontecer. São Paulo: Mary Kay, 1981.

BERGAMASCO, Daniel. **Da ideia ao bilhão**: estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnio do Brasil. São Paulo: Portfólio Penguin, 2020.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005**. Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11195.htm). Acesso em: 10 ago. 2021.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DECOSTER, Sonia A. **Inovação e novos modelos de negócios**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTTA, Soumitra; LAVIN, Bruno; WUNSCH-VINCENT, Sacha (ed.). **Global Innovation Index 2020**: who will finance innovation? Ithaca: Cornell University; Fontainebleau: INSEAD; Geneva: WIPO, 2020.

FONTANA, Cristiane Gomes Carvalho; THIMÓTEO, Antonio Carlos de Alcântara. **Empreendedorismo e inovação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

HARRYSON, Sigvald J. **Know-who based entrepreneurship**: from knowledge creation to business implementation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

KEELEY, Larry *et al.* **Dez tipos de inovação**. São Paulo: DVS Editora, 2016.

KURATKO, Donald F. **Empreendedorismo, teoria, processo e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio**: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE); FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, DF: OCDE: Finep, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: Sebrae, jul. 2014.

SOARES FILHO, Eduardo Vargas de Macedo. **Como pensam os humanos**. São Paulo: LEUD, 2016.

STARTUP COMMONS. Da ideia ao negócio, do talento à organização. **Startup Commons**, [s. d.]. Disponível em: <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>. Acesso em: 29 out. 2020.

TEIXEIRA, Alexandre. O CEO Atala. **Época Negócios**, 4 set. 2009. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI91438-16642-4,00-O+CEO+ATALA.html>. Acesso em: 10 ago. 2021.

# Economia criativa

“O que você quer ser quando crescer?” – pergunta o pai ao filho de 10 anos. Há dez ou quinze anos, uma criança, muito provavelmente, responderia algo como médico, engenheiro, talvez astronauta, bombeiro. O mais mal-humorado responderia adulto. Mas, agora, entre as respostas, ser youtuber começa a surgir na lista de possibilidades, para o espanto dos pais, que não sabem como reagir diante do filho ultraconectado. Mas isso não diz respeito apenas às crianças. Todo jornalista sonha em um dia ter o seu próprio programa ou coluna. É o auge da carreira, só superado, talvez, por ter um canal para chamar de seu. Assim, quando o jornalista Iberê Thenório criou o canal Manual do Mundo na cozinha do seu apartamento de 25 m<sup>2</sup>, de certa forma, deveria estar radiante de



alegria, afinal, não tinha apenas um programa, uma coluna... Tinha um canal só dele (e da esposa Mariana Fulfaro). Só que não foi bem assim. Não havia dinheiro. Fez diversas gambiarras na sua “cozinha-estúdio” e até a câmera de filmagem era emprestada. Para não gastar com a hospedagem dos grandes arquivos dos seus vídeos, passou a utilizar um serviço recém-lançado, o YouTube (criado três anos antes, em 2005). O que aconteceu depois com o Manual do Mundo e seus mais de 14 milhões de seguidores, você já consegue imaginar, não?

A trajetória do Iberê e da Mari é apenas um entre outros milhares de exemplos de novos empreendedores em uma lógica de negócios que se torna cada vez mais relevante: a economia criativa. Aqui, mais do que dinheiro, materiais, equipamentos, conhecimento prévio, idade ou até mesmo onde você mora, a criatividade é o recurso mais importante para empreender.

A internet, as redes sociais, especialmente, os aplicativos, os serviços de comércio eletrônico e os de mensagens, como o WhatsApp, ampliaram de forma exponencial as oportunidades de empreendedorismo na economia criativa. Se você pensa em empreender um negócio próprio, é melhor aprender a surfar as diversas ondas ou aproveitar os inúmeros ventos da economia criativa!

Este capítulo explica não apenas o que é a economia criativa, mas também como você pode aproveitar suas oportunidades para empreender!

## 1 Inovação e desenvolvimento econômico

“A correlação direta da taxa de crescimento de um país com sua dinâmica de inovação é consenso”, afirma o professor Abraham Sicsú (2015, p. 8) ao explicar por que o Brasil precisa investir mais e melhor em inovação. No passado, outras referências, como Schumpeter (2000) e Drucker (1987), como visto anteriormente, já tinham citado a importância da inovação, especialmente do empreendedorismo inovador, no

desenvolvimento econômico de países. Pesquisa anual da consultoria 2ThinkNow ([s. d.]), que aponta as 50 cidades mais inovadoras, também confirma a forte correlação entre capacidade de inovação de uma cidade e seu desenvolvimento econômico. Em 2019, por exemplo, as dez cidades mais inovadoras do mundo eram Nova York, Tóquio, Londres, Los Angeles, Cingapura, Paris, Chicago, Boston, Vale do Silício (aqui como a região que compreende de San Francisco a San Jose, na Califórnia) e Toronto. São Paulo ficou na 67ª colocação e Rio de Janeiro, na 115ª. O que chama a atenção nesta lista é que há cidades em que a inovação ocorre não só na área de serviços, como Nova York, Tóquio e Cingapura, mas também em soluções de alta tecnologia. Destaque também para Londres, como veremos a seguir, que tem sido pioneira no apoio de negócios típicos da economia criativa.

Nesse contexto, diversas lideranças nacionais e regionais ao redor do planeta têm levantado a questão sobre como incentivar o empreendedorismo inovador para promover o desenvolvimento econômico e também social, já que esse investimento resulta em geração de emprego, renda e avanços em diversos indicadores sociais, como educação, saúde e qualidade de vida de uma cidade, estado ou mesmo de um país, como já ocorreu em Israel, na Coreia do Sul e, mais recentemente, na China.

Mas, para rumar nesta direção, é preciso desenvolver o que o professor Daniel Isenberg (2011), da Babson College, uma das mais importantes faculdades de empreendedorismo dos Estados Unidos, chama de ecossistema de empreendedorismo inovador, representado no quadro 1, a seguir.

Os estudos conduzidos pelo professor Isenberg apontam que é necessário integração e sinergia de diversos domínios, incluindo políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo inovador, capital financeiro para investimento em novos negócios, cultura empreendedora voltada para a inovação, instituições de suporte que ofereçam serviços para empreendedores inovadores, formação de recursos humanos, incluindo

instituições de ensino que insiram empreendedorismo inovador na grade curricular e também mercados, onde haja pessoas e organizações que demandem continuamente soluções mais inovadoras. Dessa forma, os domínios do ecossistema empreendedor inovador têm se tornado uma estrutura lógica cada vez mais utilizada por diversos elos do empreendedorismo inovador de uma região, cidade, estado ou país.



## IMPORTANTE

Busque informações se sua cidade criou políticas de incentivo ao empreendedorismo inovador. É importante que as esferas políticas discutam e incluam na pauta temas associados à promoção do empreendedorismo, da inovação e da economia criativa.

**Quadro 1 – Domínios do ecossistema empreendedor inovador**

EMPREENDEDORISMO	
POLÍTICAS PÚBLICAS	<b>Liderança</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte inequívoco</li> <li>• Legitimidade social</li> <li>• Portas abertas para defensor</li> <li>• Estratégia empreendedora</li> <li>• Urgência, crise e desafio</li> </ul>
	<b>Governo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições (ex.: investimento, apoio)</li> <li>• financeiro (ex.: para pesquisa e desenvolvimento, fundos iniciais)</li> <li>• Estrutura regulatória</li> <li>• Incentivos (ex.: incentivos fiscais)</li> <li>• Institutos de pesquisa</li> <li>• Legislação facilitadora de investimentos (ex.: falência, força dos contratos, direitos de propriedade e mão de obra)</li> </ul>

(cont.)

EMPREENDEDORISMO	
CAPITAL FINANCEIRO	<b>Capital financeiro</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Microempréstimos</li><li>• Investidores anjo, amigos e família</li><li>• Venture capital estágio zero</li><li>• Fundos de venture capital</li><li>• Patrimônio privado</li><li>• Mercado de capital públicos</li><li>• Dívidas</li></ul>
	<b>Histórias de sucesso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sucessos visíveis</li><li>• Geração de riqueza para os fundadores</li><li>• Reputação internacional</li></ul>
CULTURA	<b>Normas da sociedade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tolerância aos riscos, erros, fracassos</li><li>• Inovação, criatividade, experimentação</li><li>• Status social de empreendedor</li><li>• Criação de riqueza</li><li>• Ambição, vontade, gana</li></ul>
	<b>Instituições não governamentais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção do empreendedorismo em empresas sem fins lucrativos</li><li>• Competições de planos de negócios</li><li>• Conferências</li><li>• Associações de apoio a empreendedores</li></ul>
INSTITUIÇÕES DE SUPORTE	<b>Profissões de apoio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Advocacia</li><li>• Contabilidade</li><li>• Banqueiros de investimentos</li><li>• Peritos técnicos, conselheiros</li></ul>
	<b>Infraestrutura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Telecomunicações</li><li>• Transportes &amp; logística</li><li>• Energia</li><li>• Zonas industriais, centros de incubação, clusters</li></ul>
RECURSOS HUMANOS	<b>Instituições educacionais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diplomas gerais (profissionais e acadêmicos)</li><li>• Treinamento específico para o empreendedorismo</li></ul>
	<b>Mão de obra</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Treinada e não treinada</li><li>• Empreendedores seriais</li><li>• Famílias de gerações subseqüentes</li></ul>

(cont.)

EMPREENDEDORISMO	
MERCADOS	<b>Redes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de empreendedores</li> <li>• Redes diáspora</li> <li>• Corporações multinacionais</li> </ul>
	<b>Clientes iniciais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Early adopters para provar o conceito</li> <li>• Perícia em por em marcha (produzir)</li> <li>• Cliente referência</li> <li>• Primeiros comentários</li> <li>• Canais de distribuição</li> </ul>

Fonte: adaptado de Isenberg (2011, p. 7).

## 2 Cidades criativas

No Brasil, quem vem utilizando a abordagem do professor Isenberg tem sido a Endeavor, uma entidade não governamental de apoio ao empreendedorismo. Com base nos critérios dos domínios do ecossistema empreendedor inovador, a Endeavor (2017) elencou as principais cidades brasileiras mais empreendedoras. A figura 1 apresenta as dez mais bem colocadas, sua pontuação geral (notas entre 0 e 10) e a evolução na classificação considerando avaliação passada.

O estudo da Endeavor destaca, por exemplo, a cidade de Florianópolis, por, nos últimos anos, começar a se destacar na criação de startups. Destaque também para cidades menores como Joinville (SC) e Maringá (PR), que normalmente não chamam a atenção, mas que têm investido fortemente no desenvolvimento de novos negócios inovadores. Algumas cidades como Campinas (SP) e São José dos Campos (SP) se beneficiam por contarem com algumas das principais universidades do Brasil, como Unicamp e ITA, respectivamente.

Figura 1 – Cidades brasileiras mais empreendedoras



Fonte: Endeavor (2017).

Recife, a 20ª colocada, é bastante citada sobre como utilizar o empreendedorismo inovador para reinventar uma região. Neste caso, é um exemplo sobre como um empreendedor pode criar um movimento para fundar um polo de desenvolvimento da economia criativa. Em 1996, o professor Silvio Meira, junto com outros colegas da UFPE, fundou o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR). Na época, a cidade tinha sua importância turística e também logística em função de seu porto, mas, aproveitando-se do que depois viria a ser conhecido como Bolha Pontocom, período em que houve um intenso movimento de criação de startups em todo o mundo, Meira criou um centro em que seus alunos pudessem criar seus negócios de software, estabelecendo assim um movimento de empreendedorismo local que logo chamou a atenção de diversas empresas brasileiras que começaram a contratar serviços dos negócios recém-lançados e, posteriormente, a também criar unidades de desenvolvimento em Recife. Quando o espaço se tornou pequeno dentro da universidade, em um movimento ousado em parceria com o governo da cidade e do estado, o CESAR foi transferido para a antiga zona portuária de Recife, há muito degradada devido à circulação de caminhões, estivadores e marinheiros de diversos países.

Com a transferência do porto para Suape, a região portuária de Recife, na verdade, uma ilha, se degradou mais ainda. O trabalho de revitalização e modernização do espaço foi coroado com a chegada do CESAR à região, que passou a ser referenciado como Porto Digital. Além do CESAR, outras startups, empresas de tecnologias e prestadores de serviços foram atraídos para o local. Esse movimento também trouxe shoppings centers, restaurantes, centros de eventos culturais, além de mais turistas para a região, que agora oferecia mais segurança, inclusive à noite. O sucesso da iniciativa também impactou positivamente outros tipos de negócios, como o transporte aéreo e os setores hoteleiro, comercial e gastronômico, já que, além do turismo de passeio, Recife também passou a ser um destino de negócios.

Atualmente, o Porto Digital é citado como um dos principais exemplos de revitalização de espaços urbanos alavancados por negócios da economia criativa, assim como aconteceu na região de Puerto Madeiro, em Buenos Aires (Argentina), no Boston Innovation District (BID), em Boston (Estados Unidos) ou no 22@ Project, em Barcelona (Espanha).

Justamente por não dependerem exclusivamente de ativos físicos caros e, em diversos casos, poderem ser remunerados remotamente, muitas cidades estão criando políticas para se tornarem “cidades criativas”, investindo em negócios possibilitados pela economia criativa, como vem acontecendo em São Carlos (SP), Blumenau (SC), Campina Grande (PB) ou Vitória.

Quando consideramos o conceito de cidade criativa, Reis (2008, p. 240) explica que “na base das cidades criativas está a singularidade de seu território, ou seja, suas identidades culturais, suas vocações econômicas, seu histórico, seu contexto, as dinâmicas que se estabelecem entre os agentes e setores, enfim, seu DNA”. Por essa razão, é complexo estabelecer uma comparação entre as cidades. De qualquer forma, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) criou, em 2004, a Rede de Cidades Criativas, em que lista

uma série de cidades ao redor do mundo que considera criativas. No Brasil, a entidade cita, por ordem alfabética: Belém (gastronomia), Belo Horizonte (gastronomia), Curitiba (design), Florianópolis (gastronomia), Fortaleza (design), João Pessoa (artesanato e arte folclórica) e Paraty (RJ) (gastronomia).



### PARA SABER MAIS

Entre no site da Rede de Cidades Criativas, através do portal da Unesco, e descubra cidades criativas ao redor do mundo. A lista é interessante pois traz diversas cidades não muito conhecidas no Brasil, como Norrköping, na Suécia (música), Graz, na Áustria (design), Chordeleg, no Equador (artesanato e arte folclórica), Sokodé, no Togo (artesanato e arte folclórica), entre outras. Quem sabe não surge uma ideia que possa ser interessante para a cidade em que você reside agora?

## 3 Colaboração no desenvolvimento de projetos

Os domínios do ecossistema empreendedor inovador, propostos por Isenberg, são um exemplo da importância da colaboração e sinergia entre diferentes elos e atores de uma região, cidade ou país. Sem esse comportamento sistêmico e colaborativo, não se promove o desenvolvimento sustentável e duradouro. Casos isolados de sucesso podem até ocorrer, mas muitas vezes, não conseguem se sustentar ao longo do tempo. Essa dinâmica colaborativa é complexa e desafiadora, pois sempre há pessoas que tentam se pautar por interesses pessoais em relação ao coletivo.

Além desse contexto mais amplo, a colaboração no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo e inovação também avança no âmbito das comunidades (um determinado bairro, por exemplo), das



causas socioambientais (inclusão social, equidade, diminuição de resíduo, por exemplo) ou mesmo no desenvolvimento de um produto ou serviço de uma empresa.

Considerando as perspectivas das comunidades e das causas socioambientais, Schmidt e Dreher (2008, p. 2) contextualizam que:

[...] empreendedorismo coletivo, também conhecido como compartilhado, pode ser representado por formas de associativismo que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical até ações como compra em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário.

Aqui, as autoras citam Dolabela (2003 *apud* SCHMIDT; DREHER, 2008, p. 3), ao afirmar que os objetivos do empreendedorismo coletivo são: a) sensibilizar as diversas forças da comunidade para a necessidade da cooperação; b) incentivar a conectividade entre os setores da comunidade; c) estimular foros de discussão para discutir democraticamente os principais problemas da comunidade; d) estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade; e) criar meios para a elaboração de projetos e estratégias para a solução dos problemas; f) construir processos de cooperação dentro e fora da comunidade para a realização do sonho coletivo.

Diversas organizações não governamentais e negócios sociais, discutidos no capítulo 1, nascem de iniciativas de empreendedorismo coletivo.

Além dessa dinâmica de colaboração de “muitos para muitos”, também ganham força métodos de desenvolvimento colaborativo de soluções de “muitos para um”. Empresas e empreendedores, por exemplo, utilizam recursos de cocriação (em diversas ocasiões, são os chamados *crowdsourcing*). Há métodos de cocriação, como *hackathons* (eventos que ocorrem, em geral, em finais de semana, nos quais os participantes se comprometem a codesenvolver soluções dado o objetivo indicado

pelo organizador), design thinking (método de interação com clientes e usuários para o desenvolvimento de uma nova solução) e até plataforma digitais em que centenas ou até milhares de pessoas contribuem para o desenvolvimento de uma inovação.



## NA PRÁTICA

Crowdsourcing na prática: conheça e estude como o site Quirky funciona e entenda como centenas de pessoas colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras.

De forma geral, a colaboração tem sido uma tendência cada vez mais presente na vida dos empreendedores no que diz respeito à criação, planejamento e desenvolvimento de projetos. Dessa forma, a inteligência coletiva tem gerado oportunidades mais abrangentes, inclusivas e diversas na resolução de problemas.

## 4 Economia criativa e bem comum

Para compreender a economia criativa, antes é preciso ter uma noção da economia conhecida como tradicional. A economia tradicional é movimentada pela posse do capital financeiro, que permite a posse do capital imobilizado (termo da contabilidade que inclui máquinas, equipamentos, imóveis, etc.). Tendo recursos financeiros e ativos imobilizados, é possível comprar matérias-primas e contratar empregados para fazer o negócio funcionar. Nesse tipo de economia, o capital financeiro representa uma grande barreira para a entrada de novos empreendedores. Essa lógica servia se alguém pensasse em criar uma simples loja de roupas ou mesmo algo muito maior como um hotel ou mesmo um banco. Servia... Bem-vindos à era da economia criativa! Aqui, o capital mais importante não é o dinheiro, mas o capital intelectual (cultura,

conhecimento, criatividade). Na economia criativa, pessoas quase sem nenhum recurso financeiro podem abrir sua loja de roupas, mesmo que usadas, e vendê-las em todo o mundo, se quiserem; podem transformar sua casa em um local de hospedagem; e, talvez, até abrir um banco, como fez Alessandra França, fundadora do Banco Pérola – filha de pequenos produtores rurais, ela fundou seu banco aos 23 anos.

Apesar de o conceito já existir antes, o termo economia criativa passou a ser mais conhecido a partir de 2001, quando o pesquisador inglês John Howkins publica o livro *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. Antes disso, países como Austrália e Inglaterra já tinham criado políticas públicas específicas para apoiar o desenvolvimento de indústrias criativas.

Ana Carla Reis (2008, p. 24), uma das pesquisadoras brasileiras no estudo do assunto, explica que “a economia criativa compreende setores e processos que têm como insumo a criatividade, em especial a cultura, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor simbólico e econômico”. Ou seja, nesse contexto, você pode utilizar sua criatividade, sua cultura e conhecimento para iniciar, por exemplo, uma produção de biquínis ou escrever textos para conteúdo de empresas (marketing de conteúdo) em qualquer local do Brasil e distribuí-los em todo o país, ou mesmo no mundo. O limite é até onde sua criatividade consegue chegar.

**Quadro 2 – Economia tradicional × economia criativa: setores criativos movimentam a economia e alavancam atividades tradicionais, criando novos modelos de desenvolvimento**

ECONOMIA TRADICIONAL		ECONOMIA CRIATIVA	
Manufatura Agricultura Serviços Construção civil Comércio Mineração		Cinema Gastronomia Software Artes visuais TV e vídeo Música Conteúdo digital Moda Artes cênicas Arquitetura Design	
Setores consolidados em que o valor dos produtos ou serviços está ligado a ativos físicos, como máquinas, construções e veículos. A inovação, quando existe, não é o foco principal. <b>Exemplo:</b> indústria têxtil.		Setores em que a criatividade, muitas vezes associada à tecnologia, é o ativo econômico mais importante: são as ideias que dão valor ao produto ou serviço oferecido. <b>Exemplo:</b> plataforma digital de moda.	
A partir dos anos 2000, sinais apontam para a crise da economia tradicional:		A partir dos anos 1990, diversos fatores impulsionam o crescimento da economia criativa:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelos convencionais esgotados</li><li>• Desemprego em alta</li><li>• Crescimento das economias asiáticas</li><li>• Esgotamento dos recursos naturais</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Globalização dos meios de produção</li><li>• Disseminação da tecnologia digital</li><li>• Aumento da competitividade global</li><li>• Criatividade vira recurso inesgotável</li></ul>	
Países em que a economia criativa está em segundo plano passam a ter menos competitividade.	Setores tradicionais perdem espaço internamente para as importações e internacionalmente para outros países exportadores.	Setores criativos movimentam a economia, com maior capacidade de geração de empregos (e mais qualificados) e ambiente propício para a inovação.	Nos Estados Unidos, Europa e Ásia, os governos adotam estratégias de crescimento baseadas na economia criativa.
Os setores criativos passam a alavancar os tradicionais, tornando-os mais inovadores, dinâmicos e competitivos. A indústria é forçada a se modernizar, com foco em tecnologia, marca, qualidade e design. Por exemplo, uma moda arrojada pede uma indústria têxtil moderna, com novos processos e materiais. Inicia-se uma cadeia criativa, que aumenta a capacidade competitiva do país.			

Fonte: Gil (2012, p. 59).

Atentos a essa tendência, diversos governantes e formuladores de políticas públicas estão criando incentivos para o desenvolvimento da economia criativa em seus países ou regiões. Muitos países da Europa e especialmente a China têm apostado fortemente na economia criativa.

Um aspecto interessante dos empreendedores que desenvolvem negócios atrelados à economia criativa é também sua preocupação em contribuir para um mundo melhor, considerando diversos aspectos, como insumos mais sustentáveis, inclusão social, promoção da equidade, entre outros. Uma análise rápida na lista de empresas consideradas B corp (negócios sustentáveis certificados), por exemplo, indica que a parcela majoritária dessas empresas estaria atrelada à economia criativa e também a tornar o mundo melhor.

## 5 Conceitos de economia criativa e desenvolvimento empreendedor

Um dos aspectos curiosos dos negócios da economia criativa diz respeito à dúvida sobre até onde vai o limite da criatividade e como isso impacta nas incertezas do empreendedor. Pode ser algo tão simples quanto um brigadeiro. Qualquer um, se tiver boa vontade, consegue produzir um brigadeiro com uma qualidade até razoável. Afinal, precisa ser muito desligado para não conseguir misturar leite condensado, manteiga e chocolate em pó e não sair algo, pelo menos, bom. Mas brigadeiro era brigadeiro até 2007, quando a então jornalista Juliana Motter começou a produzir brigadeiros de pistache, avelã, chocolate belga, chocolate amargo (entre seus 40 sabores) e fundar a Maria Brigadeiro. Os negócios da economia criativa têm este aspecto: são surpreendentes pela sua originalidade e, muitas vezes, até simplicidade. Este é o início do seu desenvolvimento como empreendedor integrado a essa nova visão de negócio.

Ao criar o Manual do Mundo, Iberê Thenório inspirou-se no *Manual do escoteiro mirim*, lendário guia de invenções para crianças criado pela

Disney por meio dos seus personagens escoteiros Huguinho, Luizinho e Zezinho. Da mesma forma que a Maria Brigadeiro, muitos poderiam ter feito vídeos reproduzindo as traquitanas do *Manual do escoteiro mirim*.



### PARA PENSAR

A economia criativa usa um dos recursos mais baratos e disponíveis nas pessoas: criatividade! O desafio é que muitos não acreditam que possam ser mais criativos. Mas quando deixam o preconceito de lado e se tornam mais livres para criar, a criatividade começa a acontecer de forma crescente.

A vantagem para quem tem interesse em empreender em negócios da economia criativa é a absoluta presença da internet, em todas as suas formas (site, portal, comércio eletrônico, rede social, serviços de mensagens, etc.), na vida das pessoas. Você pode começar a vender suas coisas em plataformas como Enjoei ou OLX, prestar serviços no GetNinjas, produzir artesanatos e comercializar via Elo7, criar um comércio por meio do Mercado Livre, vender cursos na Hotmart. A lista é enorme para você treinar como vender um produto ou prestar um serviço antes de decidir se realmente irá criar um negócio próprio depois.

Diante de tantas opções e incertezas para começar um negócio da economia criativa, algumas pessoas podem ficar perdidas. Se este for o seu caso, algumas ferramentas podem ajudar.

#### **Exercício 1** – Por que não pensei nisso antes?

Encontre três ideias de negócios muito criativos que você gostaria de ter tido. A primeira ideia deve ser obrigatoriamente relatada por um amigo ou conhecido. Fale com todo mundo que você conhece até encontrar uma ideia de negócio que achar muito criativa. Se encontrar dificuldade, está mais do que na hora de conhecer mais pessoas antenadas com o que está acontecendo no mundo. Como sugestão, a segunda ideia deve

vir do Springwise ([www.springwise.com](http://www.springwise.com)). Este site traz vários conceitos criativos de negócios. E a terceira ideia, das suas buscas na internet. Se tiver dificuldades de encontrar algo por meio do Google, muito provavelmente você precisa melhorar seus conhecimentos de busca na internet. Para cada uma das ideias selecionadas, anote por que achou a ideia de negócio criativa. As ideias devem ser tão legais a ponto de você se questionar: “Por que não pensei nisso antes?”.

IDEIA DE NEGÓCIO	O QUE É A IDEIA DE NEGÓCIO?	POR QUE ELA É (FOI) MUITO CRIATIVA?
<b>Dos seus amigos e conhecidos</b> Negócio: País/região: Site:		
<b>Do Springwise</b> Negócio: País/região: Site:		
<b>Da sua busca na internet</b> Negócio: País/região: Site:		

O objetivo desse exercício é criar a percepção de que você poderia ter tido essas ideias antes se tivesse tido os incentivos corretos.

O exercício busca criar esses incentivos.

### Exercício 2 – Ideias a partir de você

Faça sua conta					Resultado			
Suas paixões	+	Seus interesses pessoais	+	Suas competências	+	Suas habilidades	=	Sua carreira Seu negócio

Faça listas das suas paixões (o que você realmente gosta de fazer), seus interesses pessoais (seus passatempos), suas competências (coisas que você faz bem) e habilidades (pergunte para as pessoas quais são). Com base nessa lista, comece a pensar sobre o que poderia fazer para ser remunerado, mesmo que seja como autônomo. Se tiver paixão por games ou livros, será que não poderia produzir conteúdo a respeito? Se tiver interesse por cozinhar, será que não poderia pensar em algo tão simples como um brigadeiro? Se mandar bem em matemática ou inglês, não poderia atuar como tutor ou professor particular? Se as pessoas disserem que você tem muita habilidade com animais, será que não poderia começar a cuidar dos pets de outras pessoas?

Se refletir com cuidado, perceberá uma grande quantidade de opções para empreender. Neste momento, não se preocupe se as ideias são boas ou não ou se são muito simples. A quantidade é mais importante para que entenda que não faltam opções.

Mas como ser mais inovador nessas ideias, principalmente nas ideias mais simples? Em situações assim, o exemplo da Adriana Lotaif pode ajudar. Depois de uma carreira bem-sucedida na área de marketing de grandes empresas, ela decidiu empreender e inovar no mercado de pipocas, criando sabores iniciais como lemon pepper ou caramelo e flor de sal. No entanto, foi por meio de parcerias com marcas consagradas que criou produtos exclusivos, como os sabores Manteiga Aviação, Paçoca Amor ou Ovomaltine. Mais do que sabores exclusivos, suas pipocas vêm em embalagens prontas para serem presenteadas, aumentando o valor percebido.

Dito isso, se no exercício 2 chegar a ideias, digamos, simples, tradicionais ou sem nenhuma inovação, a ferramenta SCAMPER pode ser útil para inovar ou, pelo menos, diferenciar seu produto ou serviço.

SCAMPER é uma técnica de brainstorming guiado criada por Bob Eberle ainda na década de 1970. A ideia é gerar ideias de inovação ou



diferenciação para um produto ou serviço a partir de contextos definidos pelo método.

Para usar a ferramenta, primeiro, defina um produto ou serviço que poderia vender. Não pense no negócio como um todo ainda. Defina apenas um produto ou um serviço que tenha aparecido no exercício 2. Comece pelo produto ou serviço que acredita que faça mais sentido para você. Depois, pode aplicar o SCAMPER para outras ideias.

Para o produto ou serviço em si, comece a pensar o que poderia substituir, combinar, adaptar (aumentar, arrumar), modificar, colocar outros usos, eliminar características ou arranjar de outra forma. Vá anotando todas as suas ideias.

Para treinar a técnica, pense que irá criar uma bala inovadora...

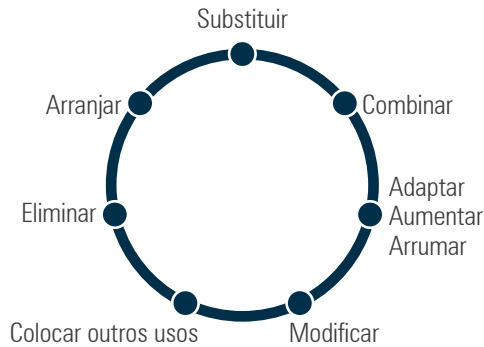
ETAPAS	IDEIAS
Substituição	<ul style="list-style-type: none"><li>• Material: papel da bala por material de propaganda, o saco da bala por um pote colecionável, etc.</li><li>• Ingrediente: açúcar por adoçantes naturais, açúcar por sal (bala salgada), etc.</li><li>• Nome: chamar um pacote de balas de pacote de “desejos”, etc.</li><li>• Processo: bala líquida, bala em fita, bala em spray, etc.</li></ul>
Combinação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiais: combinar materiais que recobrem a bala para torná-los fluorescentes, etc.</li><li>• Interesses: uma bala “Gatorade”, uma bala “Red Bull”?</li><li>• Conceitos: uma bala “remédio”?</li></ul>
Adaptação, aumento ou arrumação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho: balas com tamanhos diferenciados em um mesmo pacote?</li><li>• Qualidade: seria possível criar balas premium (como chocolates premium ou cervejas premium)? Balas de edição limitada? Balas assinadas por chefs famosos?</li></ul>
Modificação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balas com cores inusitadas, sabores muito exóticos (sabor mortadela?), cheiros (de perfumes famosos?), formas ou texturas muito diferentes?</li></ul>

(cont.)

ETAPAS	IDEIAS
Colocar outros usos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nova situação: remédio, vitamina, energético, etc.</li><li>• Novo tipo de cliente: para idosos? Bebês?</li><li>• Novo mercado: bala para canhotos???</li><li>• Novos benefícios: <i>status</i>? Nutracêuticos? Para “escovar” os dentes?</li></ul>
Eliminação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eliminar características: bala sem sabor?</li><li>• Eliminar tamanho: novas mini balas?</li></ul>
Arranjo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novas disposições: embalagens colecionáveis? Conectáveis (como um Lego)?</li><li>• Novos serviços: uma assinatura de balas de edição limitada?</li></ul>

Fonte: Nakagawa (2012, p. 1).

Agora é com você! Para a sua ideia:



ETAPAS	APRESENTAÇÃO DE IDEIAS CONSIDERANDO OS PARÂMETROS
Substituição	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiais, ingredientes, nomes ou processos utilizados atualmente poderiam ser substituídos por outros? Por qual ou quais?</li></ul>
Combinação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os materiais, interesses ou conceitos poderiam ser combinados de forma diferente?</li></ul>
Adaptação, aumento ou arrumação	<ul style="list-style-type: none"><li>• O tamanho, ajuste ou qualidade poderia ser adaptado, aumentado ou arrumado de forma diferente?</li></ul>

(cont.)

ETAPAS	APRESENTAÇÃO DE IDEIAS CONSIDERANDO OS PARÂMETROS
<b>Modificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cor, sabor, cheiro, forma ou textura do produto poderiam ser modificados de alguma forma?</li> </ul>
<b>Colocar outros usos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seria possível pensar em outros usos para o produto/serviço (uma nova situação, um novo tipo de cliente, um novo mercado, novos benefícios)? Quais especificamente?</li> </ul>
<b>Eliminação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seria possível eliminar características, tamanho ou peso e criar um novo produto/serviço?</li> </ul>
<b>Arranjo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível reorganizar, dispor de maneira diferente ou mesmo pensar em diferentes números de itens e criar um novo produto ou serviço?</li> </ul>

Fonte: Nakagawa (2012, p. 1).

Anote todas as suas ideias de novos negócios, mesmo as que exijam mais conhecimento, dinheiro, recursos. Elas serão utilizadas no próximo capítulo, quando você poderá pensar em qual representa a melhor oportunidade e como reduzir as incertezas para empreender um novo negócio.

## Considerações finais

Voltando lá na economia tradicional, havia os criativos, que muitas vezes se concentravam em setores como propaganda, moda ou artes. Quase sempre, esses profissionais eram estereotipados ou caricaturizados como profissionais egocêntricos. Se pesquisar, irá encontrar diversas reportagens sobre publicitários, estilistas e artistas que ficavam em pedestais, tentando brilhar por meio de premiações, reconhecimento público ou com manias excêntricas. Na economia criativa, esses profissionais são até mais importantes, mas tendem a ser mais conscientes, inclusivos, ativistas, diversos e participativos. Boa parte desses profissionais ou empreendedores que mais se destacam nessa nova dinâmica de negócios tem propósitos que vão muito além do seu próprio ego. Iberê Thenório, do Manual do Mundo, por exemplo, cita que seu grande propósito, o que o faz continuar produzindo alto conteúdo

criativo, é perceber que muitas pessoas não só aprendem ciências, mas se tornam mais criativas e passam a ter mais prazer em aprender.

Mark Twain, um dos principais escritores dos Estados Unidos, costumava dizer que há dois dias importantes na sua vida: o dia em que nasceu e o dia em que descobriu por quê. Descobrir e depois vivenciar por que você acorda todas as manhãs para fazer algo melhor do que ontem é fundamental para quem pensa em empreender. Algumas pessoas já têm certeza de qual é o seu propósito na vida. Outras acham que sabem, mas no fundo, ainda não descobriram o que verdadeiramente faz seus olhos brilharem. Há um número crescente que busca esse propósito para empreender não apenas um negócio, mas empreender sua vida. Mas, infelizmente, há uma parcela gigantesca de pessoas que estão à toa na vida, não se lembrando direito nem do dia em que nasceram.

A criatividade pela criatividade, muitas vezes, só o tornará uma pessoa mais narcisista, apaixonada pelas suas próprias criações. Mas a criatividade com propósito pode impactar positivamente milhões (quem sabe, bilhões) de pessoas. Mas, para isso, você teria que empreender e inovar o seu próprio manual do mundo.

## Referências

2THINKNOW. Innovation Cities Program. **2ThinkNow**, [s. d.]. Disponível em: <https://www.innovation-cities.com/>. Acesso em: 29 out. 2020.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser**: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Brasília, DF: Aed, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENDEAVOR. Índice de Cidades Empreendedoras-Brasil 2017. **Relatório de pesquisa Endeavor Brasil 2017/02**. São Paulo, 2017.

GIL, Marisa. Criatividade dá dinheiro. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, p. 52-59, out. 2012.

HOWKINS, John. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

ISENBERG, Daniel. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson College, 2011.

NAKAGAWA, Marcelo. **Técnica de geração de ideias**: Movimento Empreenda. São Paulo: Editora Globo, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Creative Cities Network**. Homepage. Creative Cities Network, [s. d.]. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/home>. Acesso em: 24 ago. 2021.

REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**. São Paulo: Garimpo de Soluções: Itaú Cultural, 2008.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2008.

SCHUMPETER, Joseph. Entrepreneurship as innovation. In: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship**: the social science view. [S. l.]: Oxford University Press, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia para inovação**. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: Sebrae-PR, 2010.

SICSÚ, Abraham Benzaquen. Desenvolvimento e padrões de financiamento da inovação no Brasil: mudanças necessárias. In: PROENÇA, Adriano et al. **Gestão da inovação e competitividade no Brasil**: da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WECHLER, Solange M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. Campinas: Psy, 1993.

# Da ideia à criação do negócio

O título deste capítulo está errado, mas mantive assim já que a quase totalidade dos empreendedores de primeira viagem comete esta falha! Pense por um momento onde está o erro, depois continue a leitura.

Estatisticamente, a principal causa do fracasso dos novos negócios são as baixas vendas ou a alegação de que não havia mercado para o negócio nascente. Mas, curiosamente, outros concorrentes podem ter conseguido vendas maiores e, talvez, em até mercados mais restritos. Aí, aparecem outras causas para o fracasso, como atendimento ruim, localização do negócio errada ou até mesmo briga entre os sócios.

Excluindo-se a briga entre sócios, todas as demais causas estão relacionadas ao principal motivo de fracasso dos negócios: a empresa não resolveu o problema do cliente da melhor forma, considerando a perspectiva do cliente. Um erro que pode ser fatal para os empreendedores

iniciantes é acreditar que a ideia de negócio é a questão principal na criação de uma nova empresa. Vinod Khosla, um dos nomes mais importantes do Vale do Silício, principal região empreendedora do mundo, costuma dizer: “todo grande problema é uma grande oportunidade de negócio. Se você não resolve um grande problema, não há negócio. Ninguém irá pagar para você resolver um problema que não existe” (KHOSLA, 2002).

Nesse contexto, este capítulo trata “do problema do mercado à criação do negócio”. Assim, no processo empreendedor, todo novo negócio deveria começar com a identificação de um problema do mercado que o empreendedor esteja disposto a resolver da melhor forma. A melhor solução, então, será a melhor ideia de negócio para empreender. Mas muitos que desejam empreender ficam pensando na melhor ideia de negócio, sem refletir se isso resolve mesmo um problema do mercado e qual é o tamanho dessa oportunidade.

Antes de avançar, mais um desafio para ampliar a sua capacidade empreendedora: cite cinco dos principais concorrentes da CacauShow. Coloque seus neurônios para trabalhar antes de continuar!

## 1 Possibilidades de obtenção de investimentos

O sonho de empreender está associado a diversos mitos. Um deles é a barreira do investimento inicial. Pesquisa conduzida em 2019 pela OnePoll indicou que, para 77% dos brasileiros que pensam em empreender, a principal barreira é o alto custo de investimento inicial (DINIZ, 2019). Como discutiremos a seguir, atualmente, as principais lógicas de empreendedorismo pressupõem que, no início, se comece investindo muito pouco ou quase nada. E, estatisticamente, é isso que ocorre na maioria dos casos: o empreendedor começa com poucos recursos ou quase nada de investimento inicial. Na nova geração de negócios

da economia criativa, em que se pode utilizar ferramentas digitais, incluindo redes sociais, ficou ainda mais fácil e barato, pelo menos, testar novos negócios. De qualquer forma, é importante que o empreendedor tenha uma noção de que há recursos, mesmo que limitados, para quem pensa em empreender. Os principais tipos de recursos encontram-se na tabela a seguir.

**Quadro 1 – Principais fontes de recursos para empreendedores**

<b>BOOTSTRAPPING (GERAÇÃO INTERNA)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projetos/consultorias e outros serviços geradores de caixa</li><li>• Alavancagem sobre parceiros</li><li>• Antecipação de recebimentos e postergação de pagamentos</li><li>• Venda de franquias/venda de royalties</li></ul>
<b>DÍVIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bancos (linhas de crédito, leasing, etc.)</li><li>• Financiamento de importação/exportação</li><li>• Factoring</li><li>• Financiamento de fornecedor (equipamentos)</li><li>• Empréstimos com empresas ou indivíduos interessados</li></ul>
<b>DINHEIRO GRATUITO OU A FUNDO PERDIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agência de fomento à pesquisa (Fapesp, Finep, etc.)</li><li>• Concursos e chamadas de projetos</li></ul>
<b>AÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundadores (veículos, apartamentos, família, etc.)</li><li>• Investidores-anjo e crowdfunding</li><li>• Grandes capitalistas e grupos econômicos</li><li>• Aceleradoras</li><li>• Capital de risco</li></ul>

“Bootstrapping” é um termo bastante utilizado nos Estados Unidos e que pode ser traduzido como “colocar o pé na estrada”. Nesse caso, é o investimento do próprio empreendedor obtido com outros trabalhos, com parceiros, com recebimento antecipado de uma entrega futura ou até mesmo a venda antecipada de franquias para financiar a criação do negócio, como ocorreu, por exemplo, com a rede Spoleto.

Criar um negócio por meio de uma dívida tradicional pode fazer sentido em alguns casos, como o financiamento de um equipamento (por exemplo, pela linha Finame, do BNDES). Mas, em boa parte dos casos,



os juros são abusivos e o empreendedor não consegue oferecer garantias. Para negócios que exijam investimentos menores, é importante também pesquisar sobre as entidades que oferecem a modalidade de microcrédito para empreendedores.

Dinheiro “gratuito” ou a “fundo perdido”, também conhecido como recursos não reembolsáveis, é um tipo de apoio pouco conhecido pelos empreendedores, mas também é oferecido por poucas entidades, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Neste caso, não se trata de um empréstimo, mas de um apoio financeiro sem a necessidade de devolução do valor que o empreendedor recebe para desenvolver uma solução.

Por fim, há a opção de o empreendedor vender uma participação do seu negócio para outros sócios-fundadores, para investidores privados, como investidores-anjo<sup>1</sup> (pessoas físicas que investem em novos negócios em estágio inicial), e crowdfunding<sup>2</sup> (plataformas em que é possível captar recursos de vários investidores-anjo ao mesmo tempo). Dependendo do potencial de negócio, também é possível captar recursos de grandes empresas (investimento conhecido como corporate venture capital), de aceleradoras de startups<sup>3</sup> (empresas especializadas em acelerar o desenvolvimento de um novo negócio inovador com alto potencial de crescimento) e também de investidores de capital de risco<sup>4</sup> (há diversas modalidades como capital semente, venture capital, etc.).

Além de entender e manter-se atualizado a respeito dessas principais fontes, alguns tipos de negócios, dependendo do momento, podem também se beneficiar com algumas leis de incentivo e programas e

---

1 Conheça a Anjos do Brasil ([www.anjosdobrasil.net](http://www.anjosdobrasil.net)).

2 Conheça a StartMeUp ([www.startmeup.com.br](http://www.startmeup.com.br)).

3 Conheça a Darwin Startups ([www.darwinstartups.com](http://www.darwinstartups.com)).

4 Conheça a ABVCAP ([www.abvcap.org.br](http://www.abvcap.org.br)).

políticas públicas de fomento ao empreendedorismo inovador e à economia criativa.

Há leis de incentivo à cultura, por exemplo, que podem apoiar financeiramente negócios do setor. A Lei de Informática, de 1991, foi atualizada, permitindo que empresas que produzem equipamentos de informática possam investir parte do seu faturamento em startups relacionadas ao seu negócio. Alguns governos estaduais e até municipais têm criado programas para contratar soluções inovadoras de startups para tornar a gestão pública mais eficiente. E o Marco Legal das Startups cria condições não apenas para que empreendedores tenham mais facilidade em gerir o negócio e captar recursos de investidores como também incentiva um maior número de grandes empresas a apoiar novos negócios inovadores (BRASIL, 2021).

Outra frente que tem crescido no Brasil são os investimentos de impacto social. Neste caso, investidores privados, fundações e institutos de empresas privadas e instituições internacionais criam linhas de apoio financeiro para negócios que buscam conciliar resultado financeiro e impacto socioambiental.

## 2 Geração de ideias

Quando Alexandre Tadeu da Costa fundou a CacauShow, em 1988, ele tinha 17 anos e só queria fazer algo para ganhar um dinheiro a mais. Começou a fazer ovos de Páscoa em casa e vendê-los no bairro em que morava. Tomou essa decisão não porque achava que era a oportunidade da sua vida, mas porque seus pais já haviam tentado isso e havia material na sua casa. Com o lucro que teve, reinvestiu na compra de mais chocolates e passou a fabricar trufas. Seus clientes passaram a ser padarias, bares e mercadinhos da região. Até aí, nenhuma novidade, já que milhares de brasileiros também passaram a fabricar ovos, chocolates e outros doces caseiros e vendê-los para amigos, conhecidos e

pessoas da região. A CacauShow seria mais um pequeno negócio que ficaria lutando pela sobrevivência, tentando ser mais barato e enfrentando novos concorrentes todos os dias, se o Alexandre não tivesse percebido um detalhe: alguns dos seus clientes compravam produtos da CacauShow como opção de presente, lembrancinha. Assim, com a abertura de lojas com a marca da empresa, a CacauShow começou a se posicionar não no mercado de chocolates, mas no mercado de presentes, especialmente em datas comemorativas.

Dessa forma, se respondeu que os principais concorrentes da CacauShow são marcas conhecidas de chocolates, sua resposta não está exatamente correta. A CacauShow compete, principalmente, com O Boticário, Hering ou Havaianas e outras opções de presentes em uma faixa de preço não tão alta como a de telefones celulares ou mesmo sapatos, mas não tão baixa a ponto de decepcionar o presenteado. Como muitas pessoas têm o “problema” de presentear alguém durante várias datas durante o ano, a empresa tem mercado e demanda mesmo em cidades de menor porte. Se a empresa tivesse se mantido apenas no mercado de chocolates, dificilmente teria chegado a mais de 2 mil lojas no Brasil, já que, em geral, as marcas mais populares de chocolates já estão presentes em, praticamente, todos os cantos do país. Mas dar um bom presente, uma lembrancinha que se destaque, ainda continua sendo um grande problema para muitas pessoas.

Mais do que o problema, a CacauShow resolve uma dor. Não entenda dor apenas como um sinal de algum problema de saúde. Dor do cliente, neste caso, é um tipo de problema delineado, é um incômodo que precisa de solução com certa urgência. Se esta dor não for resolvida em um determinado prazo, o cliente sofrerá algum tipo de consequência. Dessa forma, a dor se assemelha à necessidade do cliente, com a diferença de que o cliente busca uma solução em um prazo de tempo. É diferente de um desejo, algo que a pessoa pode querer, mas, talvez, de repente mude de ideia. E foge de um capricho, algo que a pessoa quer porque quer sem saber exatamente o motivo disso. E fica bem distante do “não

problema” que é algo que muitos dizem que é um problema, mas não fazem nada para resolvê-lo. Pode parecer uma situação estranha, mas presente para o Dia das Mães é uma dor, ou seja, é algo que precisa ser solucionado e até com certa urgência, dependendo do momento da compra. É claro que a dor do cliente pode ser algo agudo mesmo como a dor de dente ou a dor de ter o seu carro batido. Mas se interagir com seus potenciais clientes, perceberá inúmeras dores em diversos produtos e serviços já existentes. O QuintoAndar, por exemplo, é uma imobiliária de aluguel de imóveis que resolveu diversas dores do cliente e conseguiu inovar em um serviço que existe há séculos.

Pensando dessa forma, o melhor título para este capítulo seria “da dor do cliente à criação do negócio”.

Quadro 2 – Níveis de problemas para empreender

NÍVEIS DE PROBLEMAS PARA EMPREENDER				
OPORTUNIDADE MAIS DIFÍCIL, COMPLEXA, CONFUSA				
NÃO PROBLEMA	CAPRICO	DESEJO	NECESSIDADE	DOR
O problema que a sua solução quer resolver é verdadeiramente um grande problema a ponto de as pessoas quererem pagar para que seja resolvido? Ou as pessoas só falam da boca para fora?	Será que o problema que a sua solução quer resolver não seria apenas um capricho das pessoas? Algo sem importância, que para a pessoa, muitas vezes, não faz tanta diferença resolver?	Alguns problemas são apenas desejos. Não há prioridade. Se o problema for resolvido, a pessoa ficará até melhor. Mas se não for resolvido não significará que a pessoa ficará pior. Este é o tipo que a sua solução quer resolver?	Necessidade já é um problema mais importante, mas a pessoa não prioriza a solução, ou seja, pode ser resolvido um pouco depois. É claro que se a necessidade não vier a ser solucionada, se torna uma dor (mais urgente).	Na dor, a pessoa se mexe para buscar uma solução. Precisa resolver logo. Se a dor não for resolvida, a pessoa sofrerá consequências ruins. Pode ser algo para prevenir ou, depois que ocorre, para remediar o problema.

Mas a maioria das pessoas que pensa em empreender tem dificuldade em começar com a dor ou mesmo com o problema do cliente. São raros os casos como o que aconteceu com a fundação do QuintoAndar. Gabriel Braga e André Penha se conheceram ainda durante o curso de MBA da Universidade de Stanford e decidiram que gostariam de empreender juntos, mas o quê? Em vez de ficar pensando na grande ideia de negócio, começaram a escrever em um quadro tudo aquilo que acreditavam que mais enchiam o saco das pessoas. Nesta lista, apareceu alugar um imóvel. Daniel Bergamasco, jornalista que entrevistou a dupla, conta que daí veio outra pergunta: “Por que o aluguel é uma merda?”. E alguns problemas já vieram aí: arranjar um fiador, cuidar da papelada, marcar horário com corretor. Em seguida, explica Bergamasco, os fundadores do QuintoAndar fizeram uma pesquisa on-line pedindo para que as pessoas contassem quais eram os fatores de alegria e de raiva durante todo o processo de aluguel de um imóvel. Daí vieram uma lista de não problemas, caprichos, desejos e, principalmente, necessidades e dores. Tudo isso, depois, foi considerado no desenvolvimento da ideia do que viria a ser o QuintoAndar, incluindo a dor de já contar com um fiador no serviço prestado (BERGAMASCO, 2020).



### **PARA PENSAR**

Começar com uma lista de problemas, como fizeram os fundadores do QuintoAndar, não é difícil. Todos nós somos capazes de fazer isso. Escolher um desses problemas e depois perguntar para as pessoas como o vivenciaram, considerando o que gostaram e odiaram disso, pode ser um ótimo começo para se chegar a uma ideia mais próxima de uma oportunidade de negócio.

O desafio de se começar a pensar um novo negócio a partir de um problema, de uma necessidade ou uma dor do mercado consumidor, é que muitos ainda se concentram na tal grande ideia de negócio. Se você quer começar com a ideia de negócio, também é possível, desde

que esteja aberto a evoluir ou mesmo a mudar de ideia ao longo do processo. Quem define se sua ideia é realmente boa não é você ou mesmo alguém que conheça. Quem define é o cliente! Neste caso, a percepção do famoso Pipoqueiro Valdir<sup>5</sup> é sempre uma inspiração. Vender pipocas, dessas mais simples com manteiga e sal, não é lá uma das maiores ideias da face da Terra. Mas Valdir percebeu que seus clientes lidavam com alguns pequenos problemas ao comer sua pipoca. Os dedos ficavam engordurados, às vezes restos da pipoca ficavam entre os dentes e ainda a boca ficava com cheiro de... pipoca. Até aí, nenhuma novidade, pois todas as pipocas podem trazer os mesmos inconvenientes. Mas Valdir ficou famoso ao oferecer um kit com lenço umedecido, fio dental e até uma bala de hortelã, sem contar o atendimento sempre cortês e um nível de percepção de limpeza digno dos melhores hospitais do país. Neste caso, Valdir, como tantos outros empreendedores de sucesso, até começaram com uma ideia de negócio, mas percebeu que o cliente lidava com outros (neste caso, pequenos) problemas. Ao criar soluções para todos os problemas que identificou, criou uma grande experiência de consumo, assim como, anos depois, fizeram os fundadores do QuintoAndar.



## PARA SABER MAIS

Além das tradicionais revistas de negócios e empreendedorismo, como *Pequenas Empresas*, *Grandes Negócios*, *Exame* e *Época Negócios*, sites como *Startupi* e *Startse* e podcasts como *o Like a Boss* sempre trazem ótimas histórias sobre como os principais empreendedores do Brasil começaram suas jornadas.

---

Assim, se quiser começar sua jornada empreendedora a partir de uma ideia, sem problemas. Já pode usar sua lista de ideias geradas no capítulo

---

<sup>5</sup> Para mais informações, visite o site: [www.pipocadovaldir.com.br](http://www.pipocadovaldir.com.br).

anterior com a ferramenta SCAMPER. Também pode utilizar as duas técnicas do funil de ideias para novo negócio, apresentadas a seguir.

## 2.1 Funil de ideias para novo negócio

Muitos empreendedores comentam que ter ideias de negócio é fácil. O difícil é escolher qual. Então vamos para a parte mais fácil. Todos podemos ter muitas ideias de negócio. Mas, de forma geral, geramos ideias sob duas abordagens básicas: ideias do nosso dia a dia e ideias do mercado.

Ter ideias considerando o nosso dia a dia exige uma análise sobre:

- Quem sou eu? Local, familiares, formação escolar, educação superior, vivência no mercado profissional, etc.
- O que sei fazer? Talentos, habilidades, conhecimentos.
- Quem conheço? Família, amigos, conhecidos, redes de contato.

Uma boa análise desses pontos já trará diversas ideias. Comece pelas mais simples. Um advogado poderia dar aulas práticas para alunos de direito, um jovem que entenda de computação pode ajudar pessoas mais idosas a interagir com o mundo digital, e uma dona de casa que goste de animais pode cuidar dos animais de estimação da vizinhança. Depois de pensar em muitas ideias, priorize as que possam ser conduzidas considerando suas habilidades e gostos pessoais.

A próxima etapa da geração de ideias para empreender seria uma reflexão de quem seriam os primeiros clientes dessas ideias. Neste momento, seria importante já se concentrar em uma, talvez duas opções, para empreender.

Para quem empreende pela primeira vez, é importante considerar que pensar grande ou pequeno dá o mesmo trabalho. Dessa forma, o advogado poderia dar aulas práticas para alunos de direito, mas também poderia criar um site de educação jurídica para atingir mais pessoas, um

jovem que entenda de computação pode criar um aplicativo para ajudar mais pessoas idosas a interagir com o mundo digital, e uma dona de casa que goste de animais pode convidar outros conhecidos que também possam cuidar dos animais de estimação da vizinhança e, nesse caso, só ficaria gerenciando os serviços e prestadores.

Essa lógica é mais presente nos livros de empreendedorismo, pois já estaríamos falando em uma ideia mais inovadora e com maior potencial de crescimento no mercado.

A geração de ideias a partir do mercado implica algumas reflexões, como:

- Seria interessante copiar algo que já existe? Em outro bairro, cidade, país?
- Ou seria possível identificar insatisfações ou problemas enfrentados por algum grupo de pessoas ou empresas? Uma necessidade ainda não suprida? Algo que ainda não foi bem resolvido?
- Ou quais são as grandes tendências de mercado? Ou de um nicho de mercado? Ou algum acontecimento que se espera que vá acontecer?

Se fizer uma boa pesquisa de mercado, em qualquer uma destas reflexões, terá uma enorme lista de ideias de negócio. Se pensar em copiar negócios que estão dando certo em outra região ou país, já teria uma longa lista, por exemplo. Se pensar em tendências, há tantas que o deixarão ainda mais indeciso.

A partir dessa lista, é necessária uma reflexão sobre quais ideias te motivariam mais. É uma pergunta muito aberta, mas é importante que você faça uma espécie de classificação, dando até notas (talvez de 0 a 10) sobre seu nível de motivação em empreender aquela ideia.

Com menos ideias, é hora de fazer a análise de mercado de cada uma. Qual seria o tamanho do mercado potencial (em faturamento,



Material para uso exclusivo de aluno matriculado em curso de Educação a Distância da Rede Senac EAD, da disciplina correspondente. Proibida a reprodução e o compartilhamento digital, sob as penas da Lei. © Editora Senac São Paulo.

Material para uso exclusivo de aluno matriculado em curso de Educação a Distância da Rede Senac EAD, da disciplina correspondente. Proibida a reprodução e o compartilhamento digital, sob as penas da Lei. © Editora Senac São Paulo.

Material para uso exclusivo de aluno matriculado em curso de Educação a Distância da Rede Senac EAD, da disciplina correspondente. Proibida a reprodução e o compartilhamento digital, sob as penas da Lei. © Editora Senac São Paulo.



- **A maioria dos empreendedores começou com a opção 1.** Você pode até duvidar, mas a maioria dos empreendedores não fez pesquisa de mercado quando iniciou seus negócios. Começaram com atividades simples que já sabiam executar e tiveram como primeiros apoiadores e clientes seus amigos e conhecidos. A opção 1 é baseada em uma teoria chamada Effectuation, que defende que o empreendedor não busca o maior retorno quando inicia o negócio. Na verdade, ele tenta manter as perdas em um nível aceitável, dando um passo de cada vez. A trajetória de Cleusa Maria da Silva, fundadora da rede de bolos Sodiê, segue essa lógica. De origem humilde, trabalhou como boia-fria, empregada doméstica e operária em fábrica. Aprendeu a fazer bolos com a esposa de um dos seus patrões. Passou dois anos trabalhando na fábrica de dia e fazendo bolos sob encomenda à noite. “Eu levava os bolos para os clientes a pé”, explica. Com o dinheiro da rescisão de contrato do trabalho, montou uma pequena loja de 20 m<sup>2</sup> na cidade de Salto (NAKAGAWA, 2013).
- **Mas os empreendedores que escolhem a opção 2 não param de crescer.** A lógica da opção 2 está associada aos que defendem a elaboração de um plano de negócio que organizará a ideia de negócio considerando uma visão sistêmica (a empresa, suas partes e o ambiente externo). Essa situação diz respeito a um empreendedorismo mais profissionalizado (se comparado à opção 1). A história da China in Box, de Robinson Shiba, nasceu, mais ou menos, desse tipo de abordagem. Shiba fez uma viagem aos Estados Unidos, onde conheceu a comida chinesa vendida em caixinhas para viagem. Decidiu trazer a ideia para o Brasil apostando na tendência do aumento do consumo de comida delivery. Antes disso, fez uma pesquisa detalhada de mercado, tentando entender quem era o público-alvo, do que gostava e não gostava na comida chinesa, qual seria o nome e o local ideal para a abertura da primeira loja.

Há dez ou quinze anos, a partir da definição da ideia, partia-se então para a elaboração do plano de negócio. Agora, a recomendação é ir a campo primeiro, interagir com clientes e usuários para ter evidências de que você realmente tem uma oportunidade de negócios nas mãos: isso implica saber quem são, de fato, seus clientes, qual é a experiência de consumo mais persuasiva e qual é o melhor modelo de negócio. Nesse sentido, duas abordagens tornaram-se imprescindíveis não apenas para a criação de um novo negócio inovador mas também para manter uma cultura organizacional mais inovadora: lean startup e customer development.

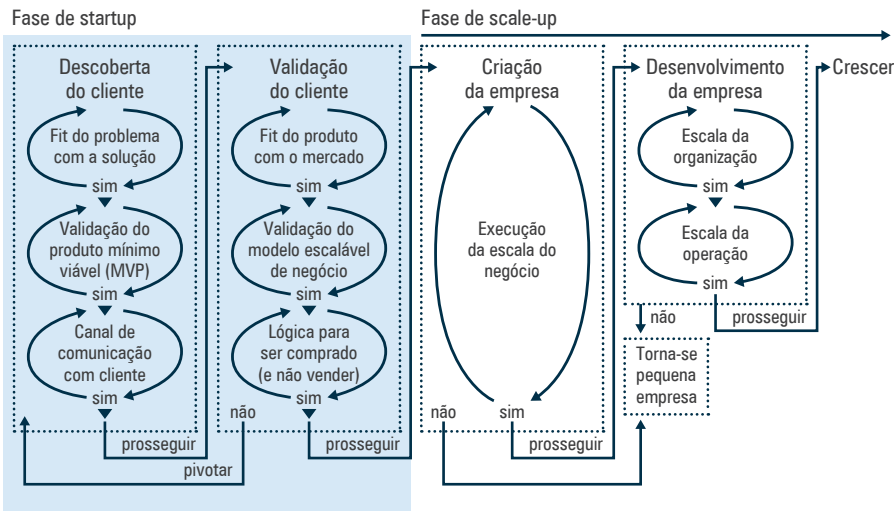
Lean startup é um conceito que começou a ser difundido por Eric Ries no início da década de 2010 e pressupõe que, dado que você tenha uma ideia de negócio, a melhor coisa que tem a fazer é validá-la no mercado por meio de um protótipo (neste método, o protótipo é chamado de produto mínimo viável ou por sua sigla em inglês: MVP). Com a validação desse primeiro protótipo, você terá mais informações para criar um segundo protótipo, já levando em consideração os feedbacks do cliente. Nesta segunda versão, já terá uma ideia se há alguma indicação de oportunidade de mercado ou não. Com os novos feedbacks, tomará uma decisão se vale a pena continuar e, daí, criar uma terceira versão do protótipo, se precisa mudar algo na sua ideia de negócio (tipo de cliente, algum aspecto no produto ou serviço) ou se desiste de seguir em frente (RIES, 2012).

O customer development é uma versão mais detalhada e processual da lean startup e foi sugerida por Steve Blank (BLANK; DORF, 2014). Nessa lógica, a primeira etapa para quem pensa em empreender é descobrir quem é o seu verdadeiro cliente e isso significar descobrir quais são os reais problemas que o seu negócio deveria resolver e qual seria a solução (etapa mais conhecida por seu nome em inglês: problem-solution fit). Juliana Motter, por exemplo, fundou a Maria Brigadeiro em 2007, a primeira brigaderia do mundo, sendo copiada depois por várias outras pessoas que também fundaram suas brigaderias. Quem é o cliente e qual é o problema que a Maria Brigadeiro resolve? Ora, os clientes

são todas as pessoas que gostam de brigadeiro e querem resolver o problema de comer um doce. Juliana descobriu, muito cedo, que poderia resolver o problema de grandes empresas (hotéis, empresas que vendem para outras empresas, imobiliárias, etc.) que gostariam de mimar seus clientes com uma caixinha de brigadeiros.

Assim, é muito comum que empreendedores de primeira viagem não saibam exatamente quem são seus principais clientes, quais problemas deveriam resolver e qual deveria ser a melhor solução, especialmente aqueles que estão criando um negócio mais inovador. Para descobrir qual é o problem-solution fit, é preciso prototipar e evoluir a ideia de negócio diversas vezes por meio de MVPs. Esse processo de iteração também ajuda a definir quais seriam as melhores formas de se comunicar com os clientes.

Figura 2 – Etapas do customer development



Fonte: adaptado de Cooper e Vaskovits (2010, p. 9).

## **O que é um produto mínimo viável (MVP)?**

Para compreender o que é um MVP, primeiro entenda que há diferentes versões para esse produto e cada versão tem a sua função, complexidade e custo. A primeira versão deve ser feita de forma rápida e barata. Neste caso, sempre sugiro que o primeiro MVP seja feito em menos de duas horas e com menos de R\$ 200,00. No primeiro MVP, o objetivo é tangibilizar a sua ideia, de forma que o cliente entenda a solução que quer desenvolver sem que você tenha que explicar. Nunca explique o MVP. O cliente precisa interagir com seu MVP e depois explicar o que entendeu (e não entendeu), o que gostou (e não gostou), o que poderia ser melhorado. Depois, interaja com o cliente perguntando mais sobre como tem lidado com o(s) problema(s) que a sua solução quer resolver. Pergunte o que gosta (e não gosta) nas soluções atuais e também como seria a melhor experiência para lidar com este desafio. A lista a seguir traz diversas alternativas para você desenvolver seu primeiro MVP em pouco tempo e com pouco dinheiro. O primeiro MVP não é feito para você acertar, mas para você aprender mais considerando sempre a perspectiva do cliente. Por isso, não gaste muito tempo e dinheiro no primeiro MVP pois o objetivo não é acertar, não é entregar uma solução mais bonita e muito menos perfeita. O objetivo do primeiro MVP é coletar informações, aprender, obter insights para, aí sim, no segundo MVP já pensar em algo talvez mais bonito, talvez um pouco mais perfeito. O segundo MVP até pode demorar um pouco mais de tempo e talvez custe até um pouco mais, mas continuará sendo um MVP. Com base nas informações que obtiver no segundo MVP terá mais evidências se vale a pena continuar com sua ideia de negócio para um terceiro MVP já bem melhorado ou se é preciso mudar algo, ou ainda, se não é o caso de desistir pois o cliente não está demonstrando verdadeiro interesse em comprar a solução no futuro.

### **O primeiro MVP é um(a):**

- ☐ Adaptação de solução existente
- ☐ Anúncio em site ou marketplace

- ☐ Anúncio ou peça de propaganda
- ☐ Aplicativo fake (sem código)
- ☐ Desenho em CAD
- ☐ Esboço (desenho) em papel
- ☐ Fluxograma
- ☐ Folder simples em papel
- ☐ Landing page
- ☐ Layout simulado em Excel
- ☐ Layout simulado em PowerPoint
- ☐ Objeto feito com bricolagem
- ☐ Objeto impresso em impressora 3D
- ☐ Página de e-commerce simples
- ☐ Página web simples
- ☐ Postagem em rede social
- ☐ Simulação de um serviço
- ☐ Vídeo explicativo



## NA PRÁTICA

Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, diz que se você não tiver vergonha do seu primeiro protótipo, você está atrasado e já perdeu um tempo precioso em que deveria estar interagindo com o cliente. O primeiro protótipo não é para você fazer bonito. É para você ter uma excelente desculpa para ouvir as opiniões dos clientes. Mas sempre avise antes que é um protótipo, OK?

Considerando que consiga descobrir quem seriam seus principais clientes e qual seria o problem-solution fit, a próxima etapa é a validação do cliente. O objetivo dessa fase é validar o product-market fit e o jeito de ganhar dinheiro (business model fit). Ou seja, descobrir qual deveria ser o produto (considerando toda a experiência do cliente) e se o tamanho do mercado é adequado para trazer um nível de lucratividade considerado atrativo pelo empreendedor. Também é fundamental descobrir qual é modelo de negócio mais viável. Neste caso, o jeito de ganhar dinheiro mais vantajoso. Em geral, o modelo de negócio mais tradicional é por meio da comercialização do produto ou da prestação do serviço. Mas pode haver outros modelos de negócio. O Google, por exemplo, oferece seus serviços de graça, mas cobra do anunciante para veicular anúncios. Vários aplicativos têm versões básicas gratuitas, mas, se quiser mais opções, terá que pagar uma assinatura ou comprar itens. Se assistiu ao filme *Fome de poder* (2016), vai se lembrar de que o McDonald's lucra mais sendo uma empresa imobiliária do que propriamente vendendo hambúrgueres ou cobrando royalties de suas franquias.

Muitos, mas muitos empreendedores mesmo, já mal conseguem seguir para esta segunda fase, ficando na fase de descoberta do cliente. Em casos assim, é preciso mudar algo, escolhendo um outro tipo de cliente ou mesmo mudando alguma coisa na sua ideia de negócio. Para complicar, entre os que conseguem chegar à fase de validação do cliente, poucos são os que conseguem seguir para a terceira fase, que seria a etapa da criação da empresa em si. É comum, por exemplo, o produto desejado pelo cliente ter um custo alto, a ponto de o empreendedor não obter lucros satisfatórios. Também é comum o mercado não ser tão grande quanto se imaginava. E algo que também é frequente é a não validação de um modelo de negócio atrativo. Daí, muitos empreendedores precisam voltar para a etapa anterior, o que mercado chama de pivotar, seja o cliente, o produto ou o modelo de negócio. As estatísticas de fracasso de novos negócios são muito altas e a lógica do

customer development busca fazer com que o empreendedor perceba rapidamente (e de forma muito mais barata) se é possível continuar.

Os que conseguem seguir para a fase de criação da empresa, muito provavelmente, já terão diversas evidências de que possuem uma boa oportunidade de negócio e que vale a pena investir mais na sua criação. É importante destacar que as lógicas de lean startup e customer development deveriam fazer parte da forma como a futura empresa pensa e age, consolidando assim uma cultura organizacional mais inovadora.

### 3 Propriedade intelectual no empreendedorismo

Além do mito do capital inicial, da grande ideia, outro mito comum é “não posso contar minha ideia incrível para as pessoas, senão alguém vai copiá-la”. Magnus Arantes, um dos principais investidores em novos negócios do Brasil e também cofundador da Harvard Angels Brasil, entidade que reúne ex-alunos da Universidade de Harvard e que também investe em startups, diz que costuma andar com um saquinho de ideias de novos negócios e que as vende por R\$ 1,00 para quem lhe pede uma dica de uma boa ideia para empreender.

No livro *Os dilemas dos fundadores de empresas* (2012), o professor de empreendedorismo Noam Wasserman coloca uma situação semelhante a essa: Sandra e Márcia decidem criar um negócio a partir de uma ideia imaginada por Sandra. Que porcentagem a mais Sandra deveria ter na empresa só por ter tido a ideia? Para Wasserman, Sandra deveria ter apenas 1% a mais na empresa por ter tido a ideia, mais por uma questão simbólica do que propriamente pelo valor da ideia, já que, tanto na opinião dele, na de Magnus Arantes como na de tantos outros especialistas de empreendedorismo e investidores de startups, uma ideia de negócio em si não vale nada. O que vale é a execução da ideia, e a partir da interação que se tem com os clientes e usuários, a ideia inicial vai



sendo transformada, evoluída e, em muitos casos, jogada fora, pois não consegue resolver uma dor, uma necessidade ou problema dos clientes. Dessa forma, as principais lógicas de criação de novos negócios, como lean startup, customer development e design thinking, implicam, literalmente, mostrar sua ideia para as pessoas para receber comentários, dicas e sugestões.

Essa situação ocorre porque, em boa parte das situações, sua grande ideia de negócio não poderia ser protegida legalmente,<sup>6</sup> mas, principalmente, porque a ideia evoluirá ou, provavelmente, mudará drasticamente.

Por outro lado, é importante conhecer mais sobre propriedade intelectual no Brasil e no exterior para reconhecer quando uma ideia deve ser mesmo protegida. Jungmann e Bonetti (2010, p. 21) explicam que:

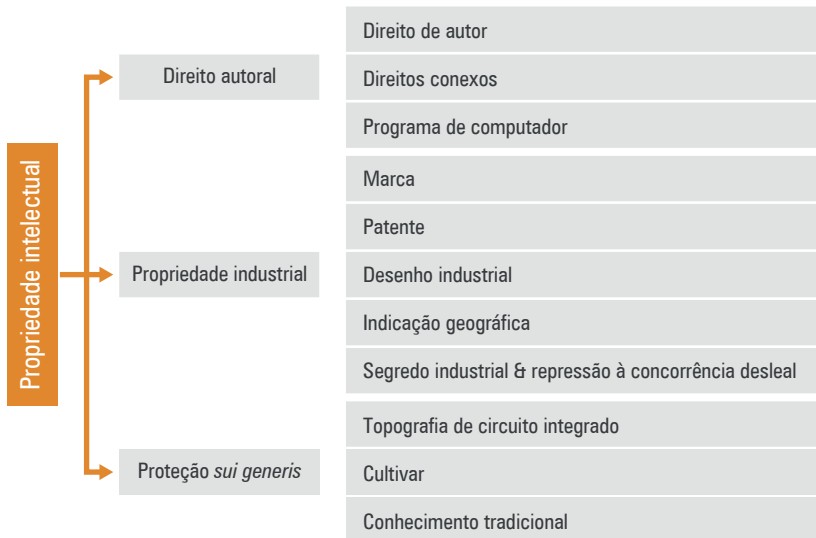
A convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual [OMPI] define como propriedade intelectual: A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

No Brasil, a proteção da propriedade intelectual pode ser enquadrada em três grandes grupos.

---

<sup>6</sup> Isto ocorre ou porque o conceito já existe e/ou já foi registrado ou porque não se encaixa na legislação vigente.

**Figura 3 – Modalidades de direitos de propriedade intelectual**



Fonte: Jungmann e Bonetti (2010, p. 24).

Em direito autoral entrariam desenhos, pinturas, esculturas, livros, conferências, artigos científicos, músicas, filmes, fotografias, softwares, entre outros trabalhos autorais. Em propriedade industrial destacam-se a importância do registro da marca (nome, logomarca) e também invenções e novos modelos de utilidades que envolvem novos produtos e/ou processos com aplicabilidade real. Em alguns casos, algumas empresas optam por não registrar sua propriedade intelectual, para não torná-las públicas, como ocorre com a Coca-Cola e seu segredo industrial. Por fim, temos a proteção *sui generis*, especialmente no que diz respeito a novos cultivares em negócios agrícolas inovadores.



### **PARA SABER MAIS**

O Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), preparou um guia bastante didático chamado *A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual – guia para o empresário*. Acesse o site para conferir! E para saber se sua ideia pode ou já foi protegida, é im-

portante consultar bases de dados como INPI ([www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)), United States Patent and Trademark Office ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)), Google Patents ([www.patents.google.com](http://www.patents.google.com)), entre outras.

---

Com o avanço da sociedade do conhecimento, da economia criativa e de plataformas digitais de comunicação e transação, novas abordagens de proteção da propriedade intelectual passaram a ser adotadas, com destaque para as modalidades de creative commons e copyleft, em relação ao tradicional copyright. No copyright, é preciso pedir autorização prévia para a utilização da obra ou parte dela (observando algumas flexibilidades e restrições) e pagar pelo seu uso. Quem acessa uma propriedade intelectual dessa natureza não pode reproduzi-la e redistribuí-la. O uso é apenas pessoal. No copyleft, é o contrário. O criador original permite que suas obras possam ser modificadas, copiadas, armazenadas e compartilhadas com outras pessoas. Nesse tipo de relação, a obra melhorada ou modificada pode ser comercializada. Já a modalidade creative commons engloba algumas possibilidades diferentes. O autor decide o nível de proteção (liberdade para citar, reproduzir, criar trabalhos derivados, considerando certas condições). Em todos os usos, é preciso mencionar o autor original.

## Considerações finais

Este capítulo discutiu três mitos importantes do empreendedorismo que impedem que muitos comecem a empreender. O primeiro é o mito do capital inicial. Muitos não empreendem por acreditar que precisam ter muito dinheiro para começar a empreender. O segundo mito diz respeito a encontrar a grande ideia para empreender. Na realidade, deveria-se começar pelo entendimento e definição do verdadeiro problema do cliente, aquele que ele irá querer pagar para ser solucionado. Os melhores problemas para empreender são aqueles que representam necessidades reais ou dores verdadeiras. Nos dois casos, há um incômodo percebido

pelo cliente, que estará mais consciente da necessidade da solução. Por fim, o terceiro grande mito é a necessidade de um planejamento prévio muito detalhado, profundo e documentado em um plano de negócio. Na verdade, ao definir um problema a ser revolido, o próximo passo, considerando as lógicas de lean startup e customer development, é o desenvolvimento de uma primeira versão de um protótipo, comumente chamado de MVP, e a interação com potenciais clientes. O objetivo dessa primeira versão é aprender mais sobre as reais necessidades e dores do cliente para criar uma segunda, ou terceira, versão que atenda todas as principais expectativas do cliente, fazendo com que ele queira comprar a sua solução! Essa lógica deve ser aplicada de forma rápida e barata, derrubando, assim, o mito da necessidade de grandes somas para começar a empreender. Quando se tem mais certeza sobre quem é o cliente e o que ele vai comprar, fica mais fácil entender como poderá criar um negócio com base em evidências de que se trata de uma grande oportunidade para empreender. Neste momento, buscar investidores se torna uma tarefa que faz mais sentido.

## Referências

BERGAMASCO, Daniel. **Da ideia ao bilhão**: estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnio do Brasil. São Paulo: Portfólio Penguin, 2020.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991**. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. 1991. Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8248.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8248.htm). Acesso em: 31 ago. 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm). Acesso em: 31 ago. 2021.

COOPER, Brant; VLASKOVITS, Patrick. **The entrepreneur's guide to customer development**: a "cheat sheet" to The Four Steps to the Epiphany. Newport Beach: Cooper-Vlaskovits, 2010.

DINIZ, Ana Carolina. Pesquisa mostra que 77% dos brasileiros sonham em empreender. **O Globo**, 12 jul. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/pesquisa-mostra-que-77-dos-brasileiros-sonham-em-empreender-23802466#:~:text=RIO%20%2DUma%20pesquisa%20mostra%20que,disseram%20que%20sonham%20em%20empreender.&text=Al%C3%A9m%20disso%2C%2080%25%20dos%20brasileiros,%C3%A9%20de%2069%25%20das%20pessoas>. Acesso em: 31 ago. 2021.

FILHO, Marcos. Os desafios para empreender no Brasil. **Administradores.com**, 8 out. 2019. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/os-desafios-para-empreender-no-brasil>. Acesso em: 29 out. 2020.

FOME DE PODER. Direção: John Lee Hancock. Produção: Don Handfield, Karen Lunder, Jeremy Renner, Aaron Ryder. Roteiro: Robert D. Siegel. 2016. (115 min.).

JUNGMANN, Diana de Mello; BONETTI, Esther Aquemi. **A caminho da inovação**: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual – guia para o empresário. Brasília, DF: IEL, 2010.

KHOSLA, Vinod. Any big problem is a big opportunity. **Entrepreneurial Thought Leaders**, 24 abr. 2002. Disponível em: <https://ecorner.stanford.edu/videos/any-big-problem-is-a-big-opportunity>. Acesso em: 29 out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

WASSERMAN, Noam. **The founder's dilemmas**: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. Princeton: Princeton University Press, 2012.

# Ferramentas para empreender

Se pensasse em empreender quinze ou vinte anos atrás, a recomendação dos especialistas era: escreva um plano de negócio. Mas, nos últimos anos, muitos empreendedores perceberam que elaborar um plano de negócio muito detalhado pode ser útil para negócios tradicionais, como uma nova padaria, uma nova oficina mecânica de automóveis ou mesmo um novo supermercado. Para negócios mais inovadores, a recomendação é: interaja com seus potenciais clientes para descobrir qual é o problema que realmente têm e pagariam para solucioná-lo (problem-solution fit); qual o produto ou experiência que os faria comprar a solução imediatamente e qual é o tamanho desse mercado (product-market fit); e qual é a melhor forma de ganhar dinheiro nesse contexto (business model fit). O entendimento atual é que mesmo os negócios mais tradicionais podem se tornar mais inovadores se adotarem essas novas recomendações.

Outro avanço importante foi o surgimento de inúmeras ferramentas que ajudam os empreendedores de primeira viagem a navegar pelos riscos e incertezas comuns na criação de novos negócios, especialmente os mais inovadores.

Praticamente, todas essas novas lógicas, métodos e ferramentas para empreender têm nomes em inglês (lean startup, customer development, design thinking, minimum viable product, business model canvas, etc.), mas não se preocupe, pois sua aplicação prática tende a ser mais simples do que parece, desde que você não tenha receio de interagir com potenciais clientes e usuários. Pode parecer estranho, mas muitas pessoas que querem empreender não gostam de se relacionar com potenciais clientes e usuários. Se este for o seu caso, é melhor desistir agora. Um negócio existe para resolver as dores, necessidades e desejos dos clientes, oferecendo soluções que superem suas expectativas. E isso só é possível, especialmente no início dos negócios, quando o empreendedor gosta de interagir com os clientes para entender seus desafios e validar as melhores soluções.

## 1 Canvas do modelo de negócio

Atualmente, umas das formas mais populares para iniciar o planejamento de um novo negócio é preparar e depois validar o canvas do modelo de negócio. Resultado da tese de doutorado do consultor suíço Alexander Osterwalder, o Business Model Canvas (termo original em inglês) passou a ser adotado mundialmente por empreendedores a partir do lançamento do livro que publicou junto com seu orientador, Yves Pigneur (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Sampaio (2014, p. 228) explica que:

[...] trata-se de um quadro de formato simples, em que as informações são dispostas intuitivamente e alinhadas de forma consistente para definir o modelo de negócio no qual uma empresa ou um

profissional organizará seus passos e perceberá o valor econômico de sua ação.

Nesse contexto, o preparo do canvas do modelo de negócio consiste em utilizar o quadro apresentado na figura 1 e responder questões para cada parte.

Figura 1 – Canvas do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

Nakagawa (2013) organizou essas questões no quadro a seguir, para facilitar o uso do canvas.



**Quadro 1 – Questões do canvas do modelo de negócio**

<b>PARTE</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>Proposta de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que valor (benefício) sua empresa entregará aos clientes?</li> <li>• Qual problema do seu cliente será resolvido?</li> <li>• Que tipo de pacote de produtos/serviços oferecerá para cada segmento de clientes?</li> <li>• Quais necessidades dos clientes serão satisfeitas?</li> </ul>
<b>Segmentos de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para quem a empresa criará valor?</li> <li>• Quem são seus clientes mais importantes?</li> </ul>
<b>Relacionamento com clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera da empresa?</li> <li>• Quais já foram estabelecidos?</li> <li>• Como estão integradas ao restante do modelo de negócio?</li> <li>• Qual o custo desses relacionamentos?</li> </ul>
<b>Canais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais canais serão utilizados para se relacionar com cada segmento de clientes?</li> <li>• Como os canais podem ser integrados?</li> <li>• Quais são mais eficientes?</li> <li>• Como estão integrados com a rotina dos clientes?</li> </ul>
<b>Fontes de receitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que os clientes estão realmente prontos para comprar?</li> <li>• Como pagarão pelas compras?</li> <li>• Quanto cada fonte de receita contribuirá para as receitas totais?</li> </ul>
<b>Atividades-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais atividades-chave serão realizadas para a concretização da proposta de valor?</li> <li>• Quais outras atividades-chave para a execução dos canais de distribuição, para o relacionamento com clientes e para a geração de receitas?</li> </ul>
<b>Recursos-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais recursos-chave serão necessários para a concretização da proposta de valor?</li> <li>• Quais outros recursos-chave serão demandados pelos canais de distribuição, para o relacionamento com clientes e para a geração de receitas?</li> </ul>
<b>Parceiros-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os parceiros-chave?</li> <li>• Quem são os fornecedores-chave?</li> <li>• Que recursos-chave serão adquiridos dos parceiros?</li> <li>• Que atividades-chave serão executadas pelos parceiros?</li> </ul>
<b>Estrutura de custos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os custos mais relevantes no modelo de negócio planejado?</li> <li>• Quais recursos-chave são os mais caros?</li> <li>• Quais atividades-chave são as mais onerosas?</li> </ul>

Fonte: Nakagawa (2013, p. 93-95).

Ruiz (2018, p. 70) comenta que o canvas do modelo de negócio é:

[...] uma ferramenta visual e objetiva, por isso permite aplicações variadas. Por exemplo, fazendo-se uma impressão, em tamanho grande, de um template não preenchido, esse recurso pode ser usado como facilitador de discussões e workshops, ao ser preenchido conforme a decisão do grupo. Trata-se, assim, de um recurso que estimula a criatividade e a interação entre os participantes para a construção conjunta dos pilares do negócio.

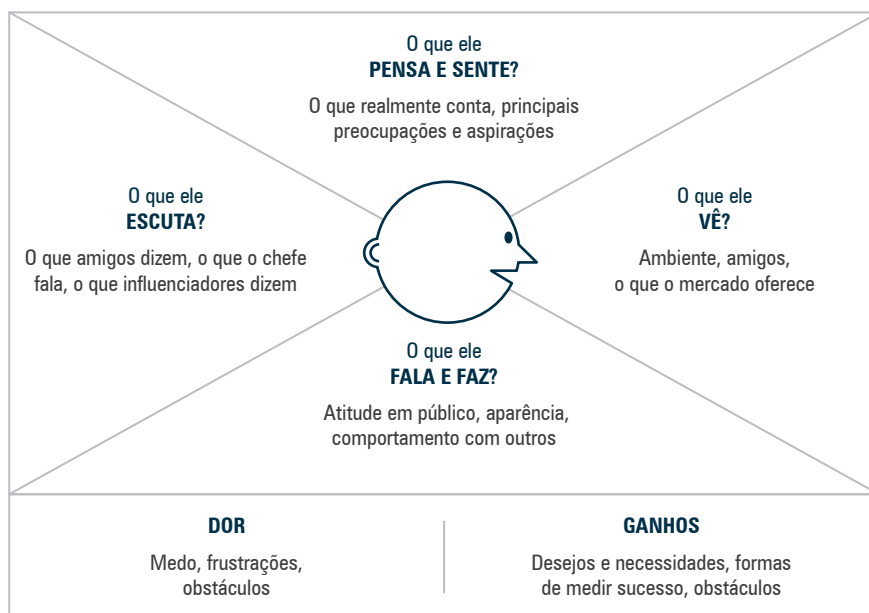
Mas a parte mais importante do canvas do modelo de negócio não é o seu preparo, são as validações das respostas colocadas. É preciso que o empreendedor vá a campo, interaja com clientes, fornecedores, parceiros para entender se a sua resposta realmente corresponde à realidade. Considere a primeira questão da parte da proposta de valor: “Que valor (benefício) sua empresa entregará aos clientes?”. No exemplo da CacauShow, citado anteriormente, Alexandre Tadeu da Costa percebeu que o principal valor que poderia entregar para o cliente não era apenas um chocolate de qualidade, mas uma opção de um bom presente a cada data comemorativa (dia das mães, dos namorados, dos pais, das crianças, amigo secreto, Natal, aniversários, etc.).

Por isso, como discutido no capítulo anterior, uma nova empresa com alto potencial de crescimento deveria começar com o problema (desejo, necessidade ou dor) do cliente para daí começar a pensar na melhor ideia de negócio (solução). Mas algumas pessoas têm dificuldade em pensar no problema primeiro e precisam começar com a tal “ideia de negócio”. Nesse sentido, algumas abordagens e ferramentas foram apresentadas para aumentar a sua capacidade de geração de ideias a partir da sua vivência pessoal, assim como pela sua observação do mercado em que quer atuar. Neste momento inicial de análise do problem-solution fit, duas ferramentas podem ser muito úteis, antes da elaboração do canvas do modelo de negócio: mapa de empatia e canvas da proposta de valor.

Para aprofundar o conhecimento do cliente, o mapa de empatia pode ser muito útil. Esta ferramenta foi elaborada por Scott Matthews

enquanto trabalhava na Xplane, uma consultoria de pensamento visual. Posteriormente, Dave Gray, um dos sócios da empresa, apresentou a ferramenta em seu livro *Gamestorming* (GRAY; BROWN; MACANUFO, 2010).

**Figura 2 – Da ideia (problema) ao modelo de negócio**



Fonte: Gray, Brown e Macanufo (2010).

O mapa de empatia pode ser feito de duas formas. Na lógica da lean startup, o empreendedor coloca (utilizando post-its em uma versão impressa do mapa, escrevendo diretamente nos espaços ou usando uma solução on-line) o que acredita ser as dores, os ganhos esperados, o que o cliente fala e faz, e assim por diante. Depois, interage com os clientes, entrevistando-os a respeito das suas principais dificuldades (dores), o que deveria ter na melhor solução possível (ganhos), o que geralmente fala e faz quando tem essa demanda, etc. A partir das interações com os potenciais clientes e usuários, o empreendedor pode validar ou invalidar algumas hipóteses que tinha incluído no mapa de empatia e também incluir novas percepções (insights).

Na lógica do design thinking, um outro método em que o mapa de empatia é bastante utilizado, a interação com os potenciais clientes e usuários é feita primeiro para depois elaborar o mapa de empatia. Independentemente da lógica, o mapa de empatia deve ser um documento vivo, em constante evolução. Muitos empreendedores colocam o mapa de empatia na parede do escritório, tirando e/ou incluindo novos post-its na medida em que vão descobrindo novas informações a respeito dos seus clientes.

Depois da elaboração e da validação do mapa de empatia, é possível começar a desenvolver o canvas da proposta de valor. Proposto em 2014 por Osterwalder, o canvas da proposta de valor é um complemento do canvas do modelo de negócio. Apesar de ter surgido depois, a sugestão é que o empreendedor faça o canvas da proposta de valor antes. Essa ferramenta é fundamental e ajuda o empreendedor a responder uma pergunta que até então era difícil e complexa: “Qual é a proposta de valor do seu negócio?”.

No canvas da proposta de valor, da mesma forma que a elaboração do mapa de empatia e do canvas do modelo de negócio, utilizam-se uma versão impressa e post-its (também há soluções digitais). Os post-its não são úteis apenas por serem coloridos, facilmente identificáveis ou corrigíveis, mas também pela sua natureza de transitoriedade, ou seja, algo que você coloca pode ser rapidamente alterado por outro post-it, caso aquela informação seja invalidada ou uma nova informação surja. No canvas da proposta de valor, você até pode começar com um post-it com a definição do produto ou serviço que pensa em comercializar, mas isso tende a ser alterado, pelo menos em parte, durante o processo de validação com potenciais clientes e usuários. Em seguida, migra-se para a parte que trata das tarefas do cliente. Aqui, é melhor utilizar o termo em inglês “jobs to be done” (JTBD), pois há muito mais informações com esse termo na internet, caso tenha dúvidas. JTBD é um conceito que se tornou popular a partir do artigo “Finding the right job for your product” (CHRISTENSEN *et al.*, 2007), no qual se explica que o cliente não compra

o produto ou serviço em si, mas as tarefas que este produto executa para ele. No caso da CacauShow, muitos clientes não estão comprando apenas a tarefa “chocolate”, mas também as tarefas conveniência, confiabilidade, preço, variedade, sentir-se bem ao comprar um presente e, principalmente, “ser uma boa opção de presente”. Os JTBD podem ser organizados em quatro níveis, como ilustra o quadro 2.

**Quadro 2 – Jobs to be done**

<b>JOBS FUNCIONAIS</b>	<b>JOBS OPERACIONAIS</b>	<b>JOBS EMOCIONAIS</b>	<b>JOBS SOCIAIS</b>
<b>Tarefas mais básicas do produto ou serviço</b>	<b>Tarefas que facilitam a escolha, compra, uso, pós-uso</b>	<b>Tarefas que fazem com que o cliente se sinta bem consigo mesmo com a experiência de consumo</b>	<b>Tarefas que fazem com que o cliente se sinta bem em relação aos outros com a experiência de consumo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chocolate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localização da loja</li> <li>Variedade</li> <li>Preço</li> <li>Confiança na marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embalagens bonitas</li> <li>Diversas opções</li> <li>“Vou surpreender”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presente</li> <li>Demonstração de consideração</li> </ul>



## **PARA SABER MAIS**

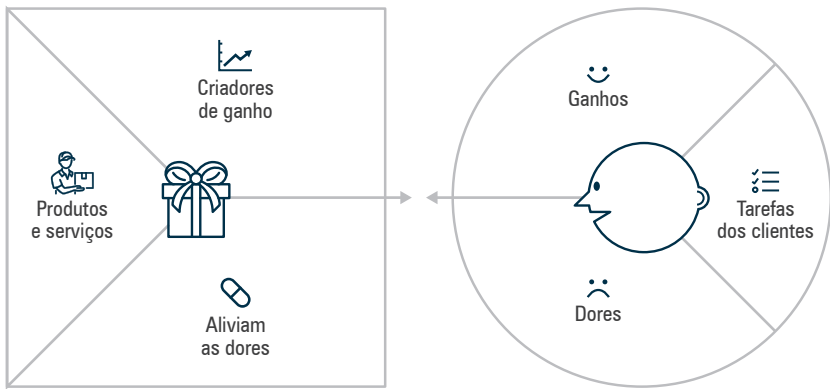
Leia o artigo “Job to be done: afinal de contas, o que é isto (e como se aplica ao meu negócio)?” (NAKAGAWA, 2018). A referência completa está na lista ao final deste capítulo.

Após incluir suas hipóteses sobre quais deveriam ser as tarefas do cliente, é preciso pensar na parte do canvas que trata das dores “acessórias”. Neste caso, são dores, dificuldades, problemas que o cliente pode ter quando ele decide pela compra da sua solução. No caso da CacauShow, uma dessas dores acessórias poderia ser o estacionamento, caso o cliente decida ir de carro, por exemplo. Para cada dor, é

preciso pensar em um “aliviador de dor”, que, neste caso, poderia ser a parceria com um estacionamento próximo à loja.

Por fim, seria importante pensar na parte que lida com os eventuais ganhos adicionais. Nessa parte do canvas da proposta de valor, é preciso incluir ideias de ganhos que poderiam ser oferecidos ao cliente e que não são esperados por ele. Para cada ganho imaginado, é necessário pensar em um gerador de ganho, idealmente que tenha um custo muito baixo ou até mesmo não tenha custo. A loja da CacauShow poderia oferecer um papel para que o cliente possa escrever uma mensagem ao presenteado, oferecendo, inclusive, uma lista com sugestões de mensagens. Novamente, apenas para reforçar a lógica, também no canvas da proposta de valor o empreendedor inclui, inicialmente, o que acredita que faça sentido para o seu cliente e, depois, precisa fazer diversas iterações, validando, invalidando e/ou incluindo hipóteses e insights. A figura 3 apresenta o canvas da proposta de valor.

**Figura 3 – Canvas da proposta de valor**



Fonte: Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2014, p. 45).

Caso tenha conseguido validar o canvas da proposta de valor, a próxima etapa corresponde a tornar real a proposta de valor no produto ou serviço em si, mas iniciando-se pela primeira versão do MVP, como discutido no capítulo anterior. Na lógica da lean startup, o primeiro MVP precisa ser feito de forma rápida e barata. O objetivo desse primeiro

protótipo é interagir com os potenciais clientes e receber feedbacks a respeito do produto ou serviço que pretende empreender. Neste momento, tome o cuidado de não ficar explicando o que pretende fazer, apenas mostre algo com o qual o cliente possa interagir para depois você questionar o que o cliente entendeu e não entendeu daquela interação, o que gostou (e não gostou), o que poderia ser melhorado. Também aproveite para perguntar qual seria a solução ideal na opinião desse potencial cliente. Com base nessas entrevistas, pense em uma segunda versão do MVP já levando em consideração as novas informações. Depois, evolua para uma terceira, eventualmente uma quarta ou quinta versão. Você consegue validar o MVP quando o cliente disser algo parecido com “quero comprar do jeito que está” ou “avise-me quando estiver pronto para vender”. Qualquer outro veredito significa que aquela pessoa não está interessada na sua solução. Pense nisso.

Após a validação da proposta de valor e segmentos de mercado, fica mais fácil pensar no restante do canvas do modelo de negócio.

## 2 Novos modelos de negócios e startups

Decoster (2018, p. 8) explica que a:

[...] inovação é o motor da competitividade e do desenvolvimento das nações. Inovar em produtos e serviços, processos, tecnologias e gestão e modelos de negócios é a palavra de ordem para criar diferenciais competitivos que façam a concorrência no mercado nacional e internacional avançar.

Muitos têm algum conhecimento sobre inovações em produtos, serviços, processos, tecnologias e até inovações em gestão. Mas inovações em modelos de negócio pode ser uma novidade para alguns.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) definem modelo de negócio como “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. É uma definição complexa. Assim, entenda modelo de negócio

como a forma de uma organização lucrar e ser mais atrativa para o cliente (e/ou se diferenciar da concorrência). Ser mais atrativo para o cliente pode ser um desafio. Imagine dois postos de combustível, um na frente do outro. Como um posto pode se tornar mais atrativo para o cliente? Neste caso, é preciso olhar para o posto da frente e perceber, inicialmente, como se diferenciar. Talvez na limpeza, na organização, na parte visual, no preço, nos tipos de serviços. Há muita coisa que um posto pode fazer para se diferenciar do outro. Mas como um posto de combustível lucra? Em um primeiro momento, a forma de lucrar é a mesma utilizada por quase todos os demais postos. Compra-se combustível da distribuidora, coloca-se uma margem de lucro e temos o preço final de venda. Porém, um posto pode tentar vender por um preço ainda menor e tentar gerar lucros por meio de outros serviços como a lavagem de veículos, troca de óleo ou ainda pelas lojas de conveniência que podem se instalar no local? Neste caso, um simples posto de combustível pode pensar em novos modelos de negócio que vão além do tradicional.

Boa parte dos negócios existentes adotam modelos tradicionais. Muitos compreendem como uma loja de roupa, um salão de beleza ou uma oficina mecânica buscam o lucro e se diferenciam da concorrência.

O que pode ser pensado pelos empreendedores, além dos modelos tradicionais de negócio, são novas lógicas para ter lucro e se diferenciar da concorrência. Nesse contexto, há muito o que aprender com as startups que inovam, principalmente em modelos de negócio.

Um modelo de negócio que não é recente são as versões digitais de modelos tradicionais. Assim, uma loja tradicional de roupa pode criar um comércio eletrônico. Mas novos empreendedores podem também vender roupas por meio de redes sociais, sistemas de comunicação como WhatsApp ou até por aplicativos próprios. A vantagem desses modelos digitais de negócio é que, muitas vezes, permitem atingir novos públicos que não seriam acessados pelas formas tradicionais. Assim,



considerando o que estiver pensando em empreender, pense também em novos modelos digitais para o seu negócio!

No entanto, as novas tecnologias digitais permitem novos modelos de negócios mais escaláveis. Ou seja, novos modelos de negócios com maior potencial de crescimento em menor tempo. Este é o principal desejo de toda startup: crescer rápido!

Nessa situação, novas lógicas de modelos de negócio ganham espaço. A primeira é o marketplace. Um tipo de modelo de negócio que conecta muitos vendedores ou prestadores de serviços a muitos clientes e usuários. O modelo também não é exatamente novo, porque eBay e Mercado Livre já nasceram como marketplaces. E agora temos Uber, Airbnb, Enjoei, DogHero e tantos outros negócios que são marketplaces. Mesmo assim, ainda há espaços para diversos outros tipos de marketplaces. Reflita se a sua ideia de negócio também não poderia assumir o modelo de negócio de marketplace.

Outro modelo de negócio bastante difundido em função da comunicação digital é o modelo de negócio como serviço, mais conhecido pelo seu termo em inglês “as a service”. Em casos assim, um determinado produto se torna um serviço. É bastante comum no mercado de software. Há alguns anos, era necessário comprar o software. No caso da Adobe (proprietária de programas como Photoshop, Illustrator, InDesign, etc.), por exemplo, comprava-se o software e era preciso comprar novas versões ao longo do tempo. Agora, a Adobe vende uma licença de uso e sua solução é distribuída como Software as a Service (SaaS). O SaaS se popularizou no mercado digital e se tornou padrão. Agora, a lógica do “as a service” migra para outras soluções como “Car as a Service”, “House as a Service” ou mesmo “Pet as a Service”, em que se pode ter um animal de estimação “de vez em quando”. Aqui, pense se o seu produto ou serviço poderia ser oferecido “as a service”.

Muitas startups também utilizam o modelo de negócio conhecido como “freemium”. Neste caso, uma parte do serviço é oferecida

gratuitamente, e outra parte mais completa é paga. Muito comum em aplicativos, como o Dropbox, e também em games.

Por fim, temos um modelo antigo que está sendo reinventado: propaganda. Aqui o serviço é gratuito e o negócio é remunerado pelas propagandas veiculadas ou incluídas no conteúdo, como ocorre com empreendedores baseados em redes sociais.

Há muitas startups inovadoras sendo criadas ao redor do mundo e é bem provável que alguém já esteja empreendendo o que você está pensando em fazer. Para conhecer essas startups, algumas bases de informações como o Crunchbase, Angel List ou Product Hunt podem ajudar.

### **3 Design thinking: pilares, etapas e vantagens**

Encontrar e validar o melhor modelo de negócio é garantia de sucesso do novo negócio? Provavelmente não. Muitos empreendedores até encontram a melhor forma de ganhar dinheiro, mas o negócio não deslancha, porque a experiência do negócio, como um todo, não apenas do produto ou serviço, ainda não atende/supera a expectativa dos clientes. A trajetória do Airbnb é um exemplo. Lançado em 2008, nos primeiros meses, as pessoas não se sentiam atraídas em ficar em um Airbnb até que os empreendedores percebessem que tinham que criar uma experiência incrível para todos os envolvidos. Daí começaram a utilizar técnicas típicas do design thinking, uma abordagem para criar melhores experiências de consumo, e passaram a visitar os locais, conhecer as pessoas que se dispunham a hospedar viajantes, dar dicas sobre decorar o espaço, interagir com os interessados, receber os clientes e até começaram a tirar fotos mais profissionais (STONE, 2017, p. 101).

Design thinking é uma lógica que pode ser considerada por qualquer empreendedor e suas principais vantagens são o conhecimento mais amplo do cliente e qual deveria ser a melhor experiência de consumo. Mas o empreendedor deveria absorver o design thinking mais como

uma filosofia de desenvolvimento de negócio. Grandes empreendedores eram design thinkers quando este termo ainda nem existia, daí a dificuldade em definir sua origem. Mas o termo só ganhou popularidade no mundo com o trabalho da Ideo,<sup>1</sup> uma renomada consultoria, inicialmente de design, agora em design thinking ou em Human Centered Design (HCD), novo termo cunhado pela empresa.

O objetivo do design thinking é desenvolver uma experiência de consumo que seja (altamente) desejável pelo consumidor, viável tecnologicamente e rentável para o negócio.

**Figura 4 – Objetivos do design thinking**



O uso do design thinking por empreendedores exige que estes tenham um comportamento de antropólogo, analisando cada relação do cliente/usuário com a solução trabalhada sem nenhum preconceito e por diversas perspectivas. Também é importante que o empreendedor interaja com indivíduos com diferentes perspectivas, incluindo comportamentos, faixas etárias, experiências pessoais e profissionais para contribuir com o desenvolvimento da solução. Quanto mais diverso for o grupo de participantes, melhores tendem a ser as sugestões de inovação.

<sup>1</sup> Vale muito a pena conhecer o trabalho da Ideo ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)). Além do site, há livros, documentos na internet e vídeos sobre a empresa e seu pessoal.

O design thinking para empreendedores pode ser praticado como um método. A aplicação da lógica do design thinking segue quatro etapas: indicação, inspiração, ideação e implementação (NAKAGAWA, 2015).

- 1. Etapa da indicação:** é o resumo do projeto em si. Aqui é preciso esclarecer o objetivo para todos os participantes e também se precaver em não criar um briefing que mate a criatividade, ou limite as ideias de inovações. O design thinking pode ser aplicado tanto para produto, serviço, processo como também para modelo de negócio.
- 2. Etapa de inspiração:** este é o momento de coletar informações, dados e insights dos potenciais clientes e usuários. Para que isto ocorra, é necessário interagir por meio de escuta, observação, questionamentos e até vivenciando a jornada dos clientes para entender do que gostam, ou não, e o que poderia ser aperfeiçoado. De todas as etapas, é a mais importante. É um grande desafio perceber a experiência atual do cliente sem ser influenciado por algum preconceito. Daí a importância de ter pessoas com diferentes perspectivas e de aplicar métodos antropológicos ou etnográficos para obter insights do cliente.
- 3. Etapa de ideação:** este termo não existe em português. É uma tradução livre de “ideation”, que significa o momento para gerar ideias inovadoras, questões a respeito do produto (serviço) alvo do projeto. Nesta etapa, é preciso estar aberto para aos insights relacionados às descobertas da fase anterior. Aqui, as melhores ideias devem ser prototipadas e validadas com os usuários e clientes finais.
- 4. Fase da implementação:** uma vez que a experiência seja validada por meio de protótipo, a experiência final é definida e inicia-se a fase de planejamento do projeto de lançamento (implementação do produto, serviço, processo ou modelo de negócio).

## 1 Indicação

**Sua missão:** Apresentar o objetivo do projeto sem que isso limite a inovação e sem perder o foco do negócio.

- ☐ Apresente à equipe o contexto do projeto e seus principais objetivos.
- ☐ Se for o primeiro projeto de design thinking (DT), introduza sua lógica e materiais de apoio. Também faça exercícios com desafios mais simples para que todos entendam a lógica, percebam as sutilezas e valorizem a importância desta abordagem.
- ☐ Apresente o escopo do projeto, tomando o cuidado de não inibir novas descobertas ou a criatividade, levando a inovações impensadas no início do processo.
- ☐ Explique como o sucesso de cada etapa pode ser medido como o número de ótimos insights na fase de inspiração. Um protótipo que realmente ofereça uma experiência de consumo que supere as expectativas do cliente na fase de ideação ou um número exponencial de clientes na fase de implementação.
- ☐ Determine o prazo em que o projeto de DT será realizado. É possível ter projetos rápidos, de um dia, uma semana ou, em alguns casos, de um ou dois meses que cubram as duas primeiras fases (inspiração e ideação). A fase de implementação pode durar mais tempo.

- ☒ "Você começa com a experiência do cliente e vai atrás da tecnologia, nunca o contrário" Steve Jobs
- ☒ "Eu nunca errei. Só descobri 10 mil formas que não funcionam" Thomas Edison
- ☒ "Se eu perguntasse o que os clientes queriam, teriam dito um cavalo mais rápido" Henry Ford

## 2 Inspiração

Tenha uma sala de trabalho colaborativa!

Forme uma equipe multidisciplinar

Aceite todas as ideias. Todas!

Crie empatia com os clientes!

Coloque-se no lugar dos clientes!

Observe, ouça, entenda os clientes!

Mas o que é uma grande experiência de consumo para o meu cliente?

**Sua missão:** Levantar o maior número possível de insights para responder esta pergunta!

- ☐ Levante informações para conhecer mais sobre o cliente do seu tipo de negócio.
- ☐ Avalie as experiências de consumo vivenciadas atualmente pelo cliente.

(cont.)

- ☐ Descubra o que o cliente gosta e o que não gosta nestas experiências.
- ☐ Crie formas de vivenciar a experiência que os clientes têm hoje. Viva como eles!
- ☐ Vá a campo para observar como os clientes vivem!
- ☐ Ouça histórias de experiências marcantes dos clientes no uso do produto.
- ☐ Observe e depois entreviste clientes que utilizam muito e os que utilizam muito pouco deste tipo de produto.
- ☐ Identifique situações análogas que possam ser similares à experiência do produto e reflita sobre o que poderia ser adaptado à experiência do seu produto.
- ☐ Analise tudo que pode dar errado nesta experiência e pense em potenciais soluções.
- ☐ Faça dinâmicas de grupos com clientes para coletar informações.
- ☐ Reflita sobre a evolução histórica das necessidades do cliente e como evoluirá no futuro.

- ☒ Seja um antropólogo, entenda os contextos!
- ☒ Seja um ET, sem nenhum preconceito!
- ☒ Seja invisível! Não influencie!
- ☒ Não julgue na hora, isso inibe novas ideias!
- ☒ Incentive ideias malucas!
- ☒ Seja visual!
- ☒ Cocrie com pessoas de fora da empresa!
- ☒ Contribua sobre as ideias dos outros!
- ☒ Uma conversa por vez!
- ☒ Mantenha-se focado no assunto!
- ☒ Quanto mais ideias, melhor!

### 3 Ideação

Organize os insights para facilitar soluções

Conviça para as ideias mais relevantes

Considere as limitações do cliente

Considere os critérios da empresa

Valide com o cliente o mais cedo possível

Crítérios de escolha estão no briefing

De todas as ideias para uma grande experiência de consumo, qual é melhor?

**Sua missão:** Validar a melhor experiência para o consumidor, também considerando rentabilidade e viabilidade técnica.

- ☐ Classifique as principais necessidades do cliente a respeito daquele produto.

(cont.)

- ☐ Gere ideias para atender às necessidades dos clientes e promova uma votação para eleger as melhores. Combine ideias para vislumbrar a experiência de consumo ideal.
- ☐ Apresente rascunhos visuais (esboços) para ilustrar como seria a experiência de consumo do produto a ser desenvolvido.
- ☐ Escreva um título de notícia de jornal ou elabore uma propaganda para anunciar a experiência de consumo. Mostre para pessoas do público-alvo. Será que conseguem captar imediatamente a essência da experiência de consumo imaginada?
- ☐ Desenvolva protótipos simples e baratos que simulem a experiência de consumo das ideias e valide com pessoas do mercado-alvo. Isto dará novos insights para ter uma experiência de consumo ainda melhor.
- ☐ Desenvolva protótipos mais bem elaborados a partir do que foi aprendido nas interações.
- ☐ A partir dos testes, eleja a experiência vencedora considerando o briefing do projeto.

- ☒ Vemos o que as pessoas não veem e ouvimos o que elas não ouvem.
- ☒ Todos nós somos mais espertos do que qualquer um de nós!
- ☒ Envie logo para ter sucesso mais rápido!
- ☒ Um protótipo de sucesso não é o que funciona perfeitamente. É o que nos ensina algo!
- ☒ Prototipe, teste, aprenda, melhore, prototipe...

## 4 Implementação

Defina um modelo de negócio!

Faça uma análise de viabilidade!

Elabore um plano de lançamento!

Audite, monitore experiências

Organize, divulgue os aprendizados

Viva diariamente o design thinking

Como transformar o protótipo bem aceito em uma inovação muito bem-sucedida?

**Sua missão:** Transformar o protótipo em uma experiência que supere a expectativa de um número exponencial de clientes!

- ☐ Avalie se algo na experiência concebida pode se tornar propriedade intelectual (patente, registro, modelo de utilidade, direitos autorais, trade dress) no Brasil e em outros países.
- ☐ Utilize a ferramenta de gestão apropriada. Scrums são úteis em projetos muito inovadores. Projetos maiores, mais complexos e que demandam mais investimentos podem utilizar o PMBOK. Novos negócios muito inovadores podem utilizar abordagens como customer development ou lean startup. Negócios mais tradicionais, que exijam mais investimentos e que sejam mais detalhados, podem requerer um plano de negócio tradicional.

(cont.)

- Na estratégia de lançamentos, reflita sobre como "cruzar o abismo" (crossing the chasm, de Geoffrey Moore) que separa clientes inovadores e visionários dos demais.
- O processo de DT não termina com a implementação. O empreendedor precisa monitorar constantemente se a experiência imaginada está sendo realmente percebida e valorizada.
- Para o empreendedor, DT não é um método ou processo, é uma filosofia de vida profissional.

Fonte: Nakagawa (2014); adaptado de Brown (2009) e Ideo (2009).

## Considerações finais

Todas essas novas abordagens, métodos e ferramentas se concentram em entender o cliente de tal forma que não será a empresa que irá vender, mas o cliente é que irá querer comprar. É claro que isso não vai acontecer em todos os casos, mas deveria ocorrer em boa parte deles. Se pensar bem, Apple, Instagram e WhatsApp não vendem, são compradas. Isso significa que o WhatsApp não precisa ficar fazendo propaganda, contratando vendedores, tentando te convencer de que você precisa usar a solução da empresa. Em diversas situações de produtos e serviços, é você mesmo quem toma a decisão de comprar ou usar a solução. Neste caso, a empresa não vende, é você que compra.

As ferramentas e métodos apresentados neste capítulo tentam conduzir o empreendedor para essa situação em que o cliente percebe o valor só de ver a solução. Por isso, é preciso ter consciência de que a experiência de consumo se inicia muito antes da aquisição e do uso da solução em si. E também pode terminar muito depois disso. Como empreendedor, considere todo o ciclo de consumo para só depois pensar na solução. Empreendedores como Jeff Bezos, David Vélez ou Steve Jobs pensaram em toda a experiência do cliente da Amazon, Nubank ou Apple. Mas design thinking não é algo apenas dos grandes empreendedores mais conhecidos. Negócios muito simples podem criar uma melhor experiência de consumo.



As ferramentas apresentadas neste capítulo tendem a facilitar este entendimento sobre o que se passa nas mentes dos seus futuros clientes e usuários. Mas, como empreendedor, você não apenas deve querer e gostar de interagir com as pessoas, mas também ter o compromisso de sempre entregar a melhor experiência possível, considerando sempre a perspectiva do cliente.

## Referências

BLANK, Steve. Evidence-based entrepreneurship. **The Lean Startup Conference**. 2013. Disponível em <https://pt.slideshare.net/LeanStartupConf/evidencebased-entrepreneurship>. Acesso em: 10 dez. 2020.

BROWN, Tim. **Change by design**. New York: Harper Business, 2009.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M. *et al.* Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 3, p. 38, 2007.

DECOSTER, Sonia A. **Inovação e novos modelos de negócios**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Gamestorming**: a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

IDEO. **Human Centered Design Toolkit**. 2 ed. Palo Alto: Ideo, 2009.

MAURYA, Ash. **Running lean**: iterate from plan A to a plan that works. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. Design thinking para empreendedores. **Movimento Empreenda**, 3 abr. 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/design-thinking-para-empreendedores-amazon-web>. Acesso em: 24 ago. 2021.

NAKAGAWA, Marcelo. **Design thinking para pequenas e médias empresas**: Movimento Empreenda. São Paulo: Editora Globo, 2015.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. Job to be done: afinal de contas, o que é isto (e como se aplica ao meu negócio)? **LinkedIn**, 23 set. 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/job-done-afinal-de-contas-o-que-%C3%A9-isto-e-como-se-aplica-nakagawa>. Acesso em: 11 ago. 2021.

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

OSTERWALDER, Alexander; BERNARDA, Greg; PIGNEUR, Yves. **Value Proposition Design**: como construir propostas de valor inovadoras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

RUIZ, Fernando Martinson. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

SAMPAIO, Mara. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

STONE, Brad. **As upstarts**: como a Uber, o Airbnb e as killer companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

# Plano de negócio

Há alguns anos, era comum associar começar a empreender com a elaboração de um plano de negócio. Atualmente, a recomendação é a interação prévia com potenciais clientes na tentativa de identificar quem é o cliente, quais são suas verdadeiras necessidades, qual deveria ser a melhor solução e o modelo de negócio que faz mais sentido, para só depois refletir se a construção de um plano de negócio, nos moldes tradicionais apresentados pela maioria dos livros, seria válida e, principalmente, se teria alguma utilidade para o empreendedor.

Da mesma forma com qualquer outra ferramenta, abordagem ou método discutidos até agora, o plano de negócio também deve ser estudado não apenas com as informações deste livro, mas também com outras inúmeras informações disponíveis na internet (desde que sejam de fontes confiáveis e respeitadas) e empreendedores experientes na criação e desenvolvimento de negócios, analisando e questionando-se o que faz sentido para a sua situação.

Como já explicado anteriormente, para negócios mais tradicionais e previsíveis, o plano de negócio pode ter alguma utilidade. Mas, para negócios mais inovadores, sem nenhum parâmetro, é mais importante utilizar as abordagens de lean startup, customer development e design thinking primeiro, para depois, talvez, pensar em elaborar um plano de negócio.

Mas, independentemente de sua necessidade imediata, faz parte do processo de desenvolvimento do empreendedor entender o que é um plano de negócio e como elaborá-lo de acordo com sua necessidade específica.

## **1 A construção do plano de negócio e suas etapas**

Até o final da década de 1990, a recomendação inicial de muitos especialistas de empreendedorismo para empreendedores de primeira viagem era: escreva um plano de negócio. Se consultar livros mais antigos de empreendedorismo, o assunto central, e muitas vezes o único, era o plano de negócio.

Muitos empreendedores cometem seu primeiro grande erro nessa etapa. Após terem uma ideia de negócio, já a implementam, abrindo um negócio ou começam a escrever um plano de negócio tradicional. Os empreendedores mais sábios vão ao mercado testar a sua ideia, mesmo que de forma bem rudimentar. (NAKAGAWA, 2013, p. 90)

Blank e Dorf (2014, p. 15) complementam:

Nenhum plano de negócio sobrevive ao primeiro contato com clientes. Os pressupostos do plano de negócio da companhia eram simplesmente um amontoado de hipóteses sem comprovação.

O entendimento atual é que é preciso primeiro interagir com os potenciais clientes e usuários, verificar quais são seus verdadeiros problemas, qual deveria ser a melhor solução, a melhor experiência de produto ou serviço, qual é o mercado mais atrativo que represente, de fato, uma oportunidade de negócio e qual seria o melhor modelo de negócio. Nesse contexto, Sampaio (2014) comenta que o plano de negócio se tornou a ferramenta de planejamento mais difundida entre os empreendedores. Na lógica do customer development, isso corresponde às etapas de descoberta e validação do cliente. Só quando o empreendedor tiver evidências sobre quem é o cliente, qual deveria ser a solução e o modelo de negócio, aí, sim, a elaboração de um plano de negócio poderia fazer algum sentido e ter uma utilidade maior.

Nakagawa (2011) explica que o plano de negócio é um recurso que começou a ser utilizado a partir da década de 1960 nos Estados Unidos, no qual grandes empresas documentavam suas estratégias futuras e as ações de curto, médio e longo prazo para que isso fosse executado com maior previsibilidade e sincronicidade. Aos poucos, o plano de negócio começou a ser utilizado por pessoas que iniciavam seus negócios e este movimento atingiu seu ápice no final da década de 1990, quando houve o que passou a ser chamado de Bolha Pontocom, na qual diversas pessoas ao redor do mundo largaram seus empregos e escreveram planos de negócio para fundar startups de tecnologia. O fracasso da quase totalidade dessas startups fez com que muitos criticassem o planejamento prévio de algo tão incerto como uma startup.

De qualquer forma, em negócios mais tradicionais e um pouco mais previsíveis, como uma padaria, uma oficina mecânica, um salão de cabeleireiro, é possível escrever um plano de negócio que tenha alguma

previsibilidade, pois há informações de negócios semelhantes. Quando a ideia de negócio é muito inovadora, é melhor deixar a preocupação com o plano de negócio para depois da validação do canvas do modelo de negócio.

Na elaboração de um plano de negócio, uma etapa prévia é a interação com o cliente, já discutido nos capítulos anteriores. Neste momento, ferramentas como mapa de empatia, canvas da proposta de valor e canvas do modelo de negócio, além de lógicas de interação com o cliente, como a validação do produto mínimo viável (MVP) e design thinking, são muito úteis. Tendo tido êxito nessa etapa prévia, a próxima está relacionada à reflexão da necessidade ou não da elaboração do plano de negócio. Em alguns casos, como na captação de recursos, muitas vezes, o plano de negócio é um documento obrigatório, exigido pelo investidor. Em outros, parte da própria necessidade do empreendedor em se sentir mais seguro no planejamento do futuro do seu negócio.

Dado que o empreendedor precise ou queira escrever um plano de negócio, a próxima etapa diz respeito a qual é o melhor modelo a ser seguido. Muitos livros de empreendedorismo e plano de negócio sugerem apenas um único modelo. Mas este padrão pode não se encaixar à sua demanda. Ruiz (2018, p. 58) explica “que não há uma estrutura rígida e inflexível para um plano de negócio. Ele deve ser adaptado para cada situação, negócio, oportunidade, necessidade ou público-alvo específico”. Assim, antes é preciso entender o objetivo da elaboração de um plano de negócio. Se for para captar investimento de uma agência governamental ou de um investidor privado, é preciso primeiro entender primeiro qual é o modelo exigido ou sugerido pela fonte do recurso. O BNDES, por exemplo, tem um modelo próprio de plano de negócio. Muitos microempreendedores individuais (MEIs) não vão precisar de um modelo sofisticado como o proposto por muitos livros. Empreendedores de negócios mais simples podem se beneficiar de um plano de negócio mais modesto, que contenha apenas metas, ações e tarefas.

**Quadro 1 – Plano de negócio MAT: Meta/Ação/Tarefa**

MAT	DETALHES
<b>Metas</b>	Faturamento de R\$ 5 mil/mês com bolos.
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento de R\$ 2 mil/mês para locais de festas.</li> <li>• Faturamento de R\$ 2 mil/mês para restaurantes.</li> <li>• Faturamento de R\$ 1 mil/mês para aniversariantes.</li> </ul>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento de R\$ 2 mil/mês para locais de festas. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Identificar quais são os locais de festas</li> <li>◦ Levantar os detalhes de cada local</li> <li>◦ Reunir com responsável pelo local</li> <li>◦ Fechar contratos com 2 locais que comprem 20 bolos (R\$ 50,00/bolo)</li> </ul> </li> <li>• Faturamento de R\$ 2 mil/mês para restaurantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Identificar os restaurantes da região.</li> <li>◦ Enviar mensagens para 100 restaurantes.</li> <li>◦ Fechar contratos com 5 restaurantes (8 bolos/mês, R\$ 50,00/bolo).</li> </ul> </li> <li>• Faturamento de R\$ 1 mil/mês para aniversariantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Listar os aniversariantes da região.</li> <li>◦ Enviar mensagens antes do aniversário.</li> <li>◦ Vender 10 bolos (R\$ 100,00/bolo).</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: adaptado de Nakagawa (2012).

O que o empreendedor não pode esquecer é que o plano de negócio deve ser uma ferramenta útil. A utilidade depende do objetivo do plano. Os principais objetivos de um plano de negócio são:

- **Instrumento de venda:** para convencer outras pessoas a se envolverem com o negócio, como parceiros, funcionários e, principalmente, investidores.
- **Plano de ação:** para organizar as ações que a empresa executará para atingir seus objetivos.
- **Guia de gestão:** para atuar como ferramenta de gestão do planejamento estratégico.

- **Oportunidade de aprendizado:** para organizar a coleta de informações, análises e planejamentos para compreender o negócio como algo sistêmico.

Para empreendedores que nunca escreveram um plano de negócio, a comparação com uma pirâmide de cartas pode ser didática. Neste exemplo, cada parte do plano de negócio corresponde a uma seção do plano, que, por sua vez, se relaciona e sustenta as demais partes. Em cada seção, o empreendedor precisa pesquisar informações, analisar o que obteve e depois escrever suas conclusões, que, no final, sempre responderão questões críticas.

**Figura 1 – Questões básicas de um plano de negócio**



Tendo essas questões em mente, fica um pouco mais fácil reunir as informações para analisar e propor suas conclusões. O quadro 2 traz as orientações para cada seção do plano de negócio.



**Quadro 2 – Orientações para cada parte do plano de negócio**

SEÇÃO	ORIENTAÇÕES
<b>Oportunidade ou sumário executivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte inicial do plano, mas é a última a ser finalizada porque será um resumo do plano.</li> <li>• É uma síntese, não deve preencher mais do que duas páginas.</li> <li>• Objetivo: Demonstrar que há uma (grande) oportunidade de negócio, atraindo o leitor para o restante do plano de negócio.</li> <li>• Uma figura, foto ou gráfico pode ajudar a demonstrar mais persuasivamente a oportunidade.</li> <li>• Importante colocar como última mensagem uma tabela ou um gráfico apresentando a projeção financeira para os próximos três ou cinco anos (faturamento, lucro, número de clientes).</li> <li>• Seria um resumo (bem vendedor) do canvas do modelo de negócio.</li> </ul>
<b>Produtos e serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de cada produto/serviço. Se houver muitos, faça a apresentação por linhas de produtos.</li> <li>• Explicação do produto, se será inovador ou diferenciado.</li> <li>• Tabelas, figuras e fotos ajudam.</li> <li>• Em geral, uma ou duas páginas são o suficiente.</li> <li>• Seria uma apresentação (bem clara) da proposta de valor do canvas do modelo de negócio.</li> </ul>
<b>Mercado consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação sobre quem serão as pessoas que comprarão seus produtos/serviços (segmento de clientes do canvas do modelo de negócio).</li> <li>• Como funciona este mercado? Como é segmentado?</li> <li>• O que é este mercado? Qual é seu tamanho em número de potenciais consumidores? Qual é sua distribuição geográfica? Qual é seu perfil? Quais são suas tendências?</li> <li>• Quanto movimenta, em valores financeiros? Qual é a taxa de crescimento?</li> </ul>
<b>Análise da concorrência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das Cinco Forças de Porter.<sup>1</sup></li> <li>• Apresentação de uma lista com os concorrentes diretos e indiretos mais importantes, definindo seus pontos fortes e fracos.</li> <li>• Explicação sobre como o negócio planejado conseguirá ser melhor do que a concorrência.</li> </ul>

(cont.)

<sup>1</sup> Caso não a conheça, há muita informação sobre esta análise na internet.

SEÇÃO	ORIENTAÇÕES
<b>Apresentação da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da origem do negócio. Qual a ligação que os integrantes da equipe têm com esse negócio?</li> <li>• Qual será a missão (propósito de a empresa existir) e a visão (o que quer ser no futuro) do negócio?</li> <li>• Como a empresa se diferenciará da concorrência?</li> <li>• Quem serão os sócios e quais serão suas funções na empresa. Indique os motivos pelos quais exercerão tais funções.</li> </ul>
<b>Plano de produção e operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o produto será produzido ou como o serviço será prestado?</li> <li>• Como sua empresa irá operar para colocá-los no mercado?</li> <li>• Importante incluir fluxogramas explicando o processo produtivo e as operações.</li> <li>• Quais são as atividades, recursos e parcerias-chave (do canvas do modelo de negócio).</li> </ul>
<b>Plano de marketing e vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais serão as iniciativas de marketing e vendas da empresa?</li> <li>• Engloba o que foi colocado nas partes de relacionamento com clientes e canais no canvas do modelo de negócio.</li> <li>• Sempre com foco no segmento de clientes definido no canvas do modelo de negócio e na análise do mercado consumidor.</li> </ul>
<b>Plano de recursos financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No canvas do modelo de negócio, aparece (bem) pouco na parte de recursos-chave, mas é muito mais do que isto.</li> <li>• Pessoas devem ser vistas como um time e, nesta parte, o time deve ser apresentado considerando as principais funções, atuais e futuras.</li> <li>• A apresentação de um organograma atual e futuro também ajuda no entendimento sobre como o empreendedor está planejando sua equipe.</li> </ul>
<b>Plano financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve refletir todas as partes anteriores do plano de negócio, já que todas têm impacto financeiro.</li> <li>• No canvas do modelo de negócio, aparece (bem) pouco nas partes que tratam de entradas e saídas de caixa.</li> <li>• Nesta parte, é importante apresentar um planejamento da evolução do fluxo de caixa para os próximos anos. Na planilha de trabalho, também é possível projetar o demonstrativo de resultados, assim como algumas análises como payback, TIR e ponto de equilíbrio.<sup>2</sup></li> <li>• É aqui que o plano de negócio mostra a sua importância!</li> </ul>

<sup>2</sup> Na análise de payback, calcula-se em quanto tempo o empreendedor conseguirá obter de volta o dinheiro que investiu no negócio. Na análise de TIR (taxa interna de retorno), calcula-se que, dada a estimativa de

Essas orientações são úteis para a elaboração da primeira versão do plano de negócio. Mas este documento não é algo estático. Um bom plano de negócio também deveria ajudar o empreendedor a gerir melhor o seu negócio. Assim, além do plano em si, é preciso buscar seguir o que foi planejado, verificar o que funcionou e, principalmente, o que não funcionou e fazer ajustes ao longo do ano e também a cada ciclo de planejamento.



### PARA SABER MAIS

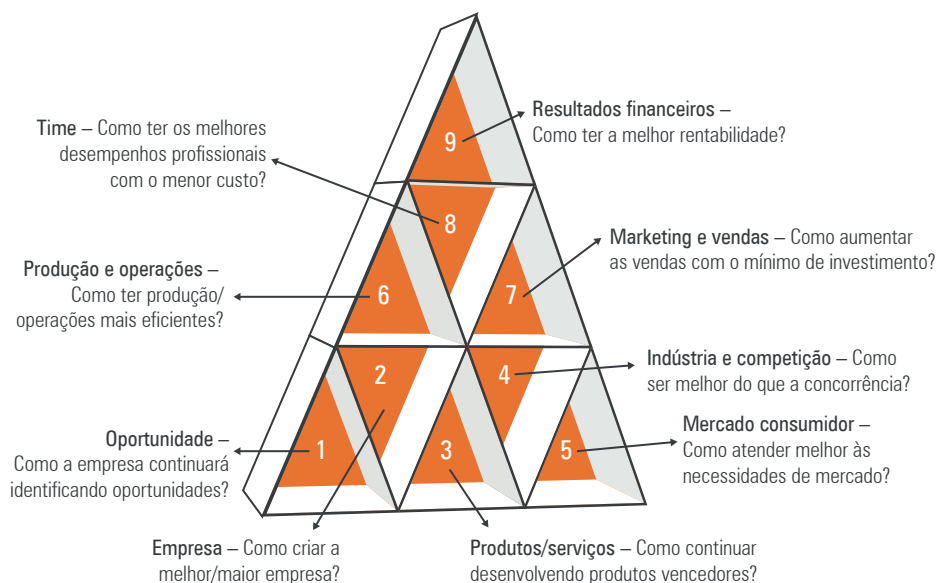
Uma boa planilha para fazer o planejamento financeiro é imprescindível para qualquer empreendedor de primeira viagem. Nos sites da Endeavor e do Sebrae é possível encontrar planilhas de planejamento financeiro. Também consulte amigos e conhecidos que atuam com contabilidade e finanças, que eles, provavelmente, poderão ajudar também.

O plano de negócio para o ano seguinte já deveria ser mais confiável em função das melhorias feitas anteriormente e também das informações coletadas. Dessa forma, as perguntas que o plano deve responder também evoluem. A questão da parte inicial do plano já não deveria estar associada a comprovar que o negócio é viável, rentável e sustentável. Para o próximo ano, uma pergunta importante é: “Como a empresa continuará identificando oportunidades e quais são elas?”.

A figura 2 elenca algumas dessas questões.

investimento inicial e as estimativas de fluxo líquido de caixa gerado nos próximos anos, quanto será a rentabilidade do investimento inicial. Na análise de ponto de equilíbrio, calcula-se o tempo em que o fluxo de caixa se tornará positivo.

**Figura 2 – Questões avançadas de um plano de negócio**



## 2 Aplicação das ferramentas para empreender

Dado o cenário do avanço de novas tecnologias, especialmente as de automação de processo e de inteligência artificial, as flexibilizações das relações de trabalho (terceirização da atividade-fim, trabalhos intermitentes, etc.), a aceleração da globalização e da comunicação digital, o aumento da expectativa de vida, entre tantas outras tendências, cria-se uma exigência de um comportamento empreendedor e inovador em todos os profissionais que querem se manter, minimamente, competitivos.

Isso é observado nas novas demandas de quem está e pretende continuar empregado. Neste caso, o intraempreendedorismo avança, especialmente naquelas empresas mais inovadoras e que atuam com métodos mais ágeis de gestão. Continuar crescendo profissionalmente

em empresas como Google, Amazon, Mercado Livre ou Magazine Luiza passa por se tornar cada vez mais intraempreendedor. Aquele profissional que fica sentado esperando as ordens do seu chefe está sendo substituído por soluções automatizadas ou mesmo sendo terceirizado, pois sua função não agrega muito ao negócio.

Ser empreendedor também passa por buscar soluções para desafios sociais e ambientais. Nesse contexto, cresce o número de pessoas que não estão apenas engajadas com causas como inclusão social, diversidade, sustentabilidade, mas que também estão empreendendo negócios sociais ou iniciativas dentro das corporações.

Dessa forma, o empreendedorismo, que era associado apenas àqueles que queriam (oportunidade) ou precisavam (necessidade) abrir um novo negócio, agora está nos programas de trainees, nos processos de gestão de pessoas e também no propósito de muitas pessoas.

Por isso, entender a lógica e as ferramentas para empreender se torna quase que uma obrigação para todos, inclusive de pais em relação aos seus filhos pequenos. Empreendedorismo deveria ser um dos pilares quando pensamos no preparo dos nossos filhos para lidar com os desafios do futuro.

Daí a necessidade urgente de aprender a empreender. E isso começa com a atitude empreendedora e o autoconhecimento. Empreendedorismo, antes de tudo, é uma atitude, um comportamento que pode desenvolvido e evoluído. Alguns, naturalmente, já são mais proativos. Outros precisarão treinar esse jeito de ser. É isto que foi discutido no capítulo 2. Testes como o MBTI ou o das inteligências múltiplas podem nos ajudar a entender um pouco mais sobre nós e como podemos avançar nosso perfil empreendedor. É claro que muitos já possuem diversas das características típicas do empreendedor citadas anteriormente, mas todos podem e deverão desenvolver boa parte delas na sua jornada empreendedora. Ao conhecer mais sobre si mesmo e quais são os principais comportamentos do empreendedor, terá uma melhor

noção de como poderá ser sempre (um pouco mais) empreendedor. Mas, para isso, terá que desenvolver umas das principais características de qualquer empreendedor: persistência.

Mas empreender é um jogo de equipe e você precisará desenvolver, caso ainda não tenha, a habilidade de formar e gerir pessoas, começando pela busca de sócios que o complementem. Como empreendedor, você perceberá ao longo do tempo que liderar é bater meta, com o time, fazendo a coisa certa. E precisará de apoio tanto de mentores, coaches, amigos, como também de colaboradores comprometidos com o sucesso do negócio. Este é o resumo do desafio proposto no capítulo 3.

Uma vez que conheça mais sobre si mesmo e sobre os outros que farão parte do seu time, o processo empreendedor começa a ganhar forma, por meio da inovação e das lógicas de planejamento e gestão estratégica. Empreender deveria estar sempre associado à inovação, seja na criação de um negócio próprio, na sua atividade como colaborador de um negócio ou na busca de uma solução para o desafio social e/ou ambiental. E planejar a inovação tem demandado novas ferramentas que vão além do plano de negócio, exigindo constante colaboração com clientes e parceiros por meio de novas abordagens como a lean startup e o customer development, que começaram a ser discutidos a partir do capítulo 4.

A novidade para quem pensa ou quer inovar é que a sociedade do conhecimento e as novas ferramentas digitais estão acelerando os negócios inovadores, que são típicos da economia criativa. Há muitos empreendendo e inovando por meio das redes sociais, por exemplo. Como a criatividade é um recurso sem custo e os meios digitais permitem o acesso não só a novos conhecimentos, mas também a novos mercados, observamos o surgimento de milhões de novos negócios que utilizam Instagram, Facebook, WhatsApp, TikTok para desenvolver suas iniciativas. Mas ser mais criativo também implica conhecer outros negócios criativos ao redor mundo e também utilizar técnicas como o

SCAMPER, apresentado no capítulo 5, para ampliar sua capacidade a partir de soluções que já estão ao nosso redor.

Porém, ter ideias criativas não é o suficiente para começar a empreender. Como discutido no capítulo 6, uma grande oportunidade começa com um grande problema e não com uma ideia incrível de negócio. E os melhores problemas são necessidades e, principalmente, dores do cliente. Algo que incomoda a ponto de a pessoa já estar em busca de uma solução. Por isso, o empreendedor sempre precisa refletir se está resolvendo uma necessidade ou uma dor, ou apenas um capricho ou um desejo da pessoa. A pior situação é o não problema, aquilo que muitos dizem ser um problema, mas poucos realmente querem pagar pela solução. Algo que até se encaixa nesse contexto e foi discutido no capítulo em questão é o acesso ao investimento inicial para empreender, já que a parcela majoritária dos que querem empreender citam essa situação como o maior problema. Nas abordagens de empreendedorismo mais atuais, antes de pensar em abrir um negócio, é preciso ir a campo validar quem é o cliente, qual é o seu verdadeiro problema, qual deveria ser a melhor solução e o modelo de negócio mais atrativo. E esta primeira parte não deveria custar caro. Na maioria dos casos, poderia ser feita com muito pouco ou quase nenhum investimento. Dado que consiga encontrar um grande modelo de negócio, a chance de obter investimentos aumenta consideravelmente. De qualquer forma, é possível gerar ideias a partir do seu perfil pessoal ou levando-se em conta demandas do mercado, desde que se vá a campo validar a ideia até encontrar o melhor modelo de negócio.

Considerando que, agora, você se conhece melhor, tem capacidade para formar e liderar times e conseguiu validar uma ótima oportunidade de negócio, o capítulo 7 apresenta as principais ferramentas para planejar o negócio. O canvas do modelo de negócio se consagrou como uma das ferramentas mais úteis para refletir sobre os aspectos mais importantes da futura empresa. Com as informações colocadas no canvas, sua posterior validação com clientes, usuários, parceiros e fornecedores, e seu

conhecimento sobre a empresa e o mercado, as chances de sucesso da iniciativa tendem a aumentar. Além disso, a aplicação da abordagem do design thinking pode ajudar na criação de experiências de consumo mais inspiradoras e desejadas para o cliente final.

Por fim, dado que já esteja avançando na criação de seu negócio, a elaboração de um plano de negócio tradicional, tratado neste capítulo, pode ter utilidade. A partir do momento em que o empreendedor obtém informações e coleta dados reais do seu negócio, a tarefa de definir estimativas e conduzir planejamentos de operação e produção, marketing e vendas, pessoas e financeiro se torna mais confiável.

É importante destacar que as ferramentas de autoconhecimento, formação de times, identificação de oportunidades e planejamento do negócio, entre outras, contribuem para acelerar a aquisição de conhecimento e para o aumento das chances de o negócio ter sucesso, mas não são receitas infalíveis. Empreender é uma atividade que exige persistência, mas também agilidade e sabedoria para lidar com as constantes incertezas.

### **3 Consolidação das estratégias com a visão de empreendedorismo do Senac**

Fundado em 1946, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é o principal agente de educação profissional voltado para o comércio de bens, serviços e turismo do país. Seu compromisso de educação profissional para todos está presente em todos os estados do Brasil, tornando a instituição um dos principais agentes de desenvolvimento de talentos profissionais.

O compromisso do Senac com o empreendedorismo já está presente em seus valores institucionais e também na forma, conteúdo e direcionamento sobre como lida com a educação empreendedora em todos os seus cursos (SENAC NACIONAL, 2019).



**Quadro 3 – Valores institucionais do Senac**

VALORES INSTITUCIONAIS DO SENAC
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparência</li><li>• Inclusão social</li><li>• Excelência</li><li>• Inovação</li><li>• Atitude empreendedora</li><li>• Desenvolvimento sustentável</li><li>• Educação para autonomia</li></ul>

Neste contexto, já no capítulo 1 e nos demais deste livro, o empreendedor é percebido como a pessoa que pensa e age sobre oportunidades com criatividade e inovação para gerar valor individual e coletivo. Desse modo, o empreendedor é um visionário que sabe identificar oportunidades e toma a iniciativa para estabelecer soluções inovadoras. Ser um empreendedor não se limita às pessoas que começam os seus próprios negócios. O comportamento empreendedor existe em todos os setores, em todos os níveis de carreira, em todos os momentos da vida.

Ao longo dos capítulos, além da inovação e atitude empreendedora, outros aspectos dos valores institucionais do Senac, como transparência (definição de liderança está associada a fazer a coisa certa), inclusão social e desenvolvimento sustentável (considerados nos diversos formatos de empreendedorismo com propósito), excelência (sempre da perspectiva do cliente), também foram considerados, levando-se em conta o perfil de empreendedor e o tipo de negócio que a instituição busca formar.

Esses valores são agora ainda mais relevantes devido aos novos desafios e dinâmicas de trabalho e as oportunidades geradas pela sociedade do conhecimento, a transformação digital e a economia criativa. Daí a formação empreendedora ser uma das principais soluções para a demanda atual: educação para autonomia!

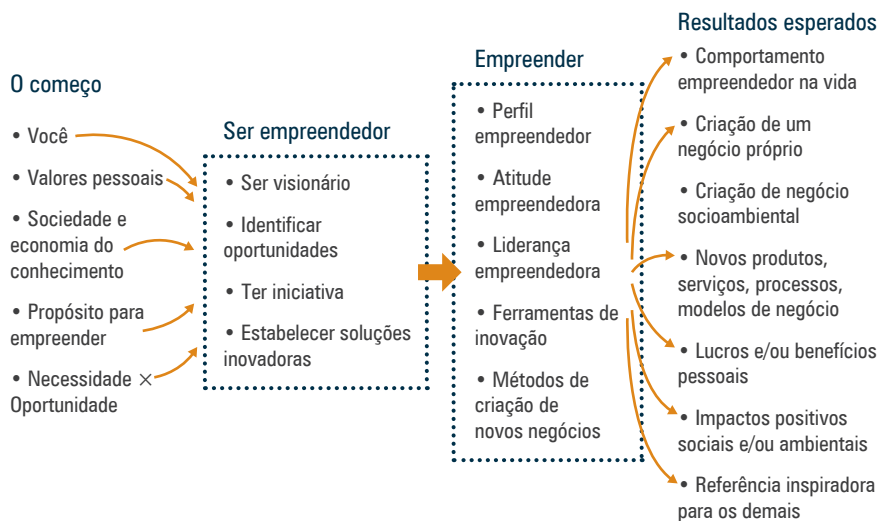
## Considerações finais

No capítulo inicial deste livro, foi apresentada uma figura que ilustra a jornada empreendedora, que começa com o empreendedor em si, seus valores pessoais, a sociedade em que está inserido, seu propósito para empreender e se está fazendo isso por necessidade ou oportunidade.

Se tiver atitude empreendedora, a jornada começa, e surge a necessidade de ser visionário, identificar oportunidades e ter iniciativa para estabelecer soluções inovadoras. Mas a atitude em si não é o suficiente, e o empreendedor precisa conhecer e dominar diversas técnicas, abordagens e ferramentas para realmente começar a empreender.

Neste último capítulo, o plano de negócio é discutido, considerando as condições da sua utilidade e também as principais questões que devem ser levadas em conta na sua construção. O uso e o avanço dos conhecimentos sobre esses temas tendem a aumentar as chances de obtenção dos resultados esperados, os quais podem ir além do lucro ou de benefícios pessoais.

Figura 3 – Jornada empreendedora



Esta jornada empreendedora começa com o empreendedor em si, mas não tem exatamente um fim. É claro que muitos empreendedores fracassam, como discutido anteriormente, e esse índice não é baixo. Mas muitos empreendedores se levantam e continuam persistentes em função de outros resultados da jornada empreendedora, como impactos positivos sociais e/ou ambientais e, cada vez mais, ser uma referência inspiradora para os demais.

## Referências

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **MAT**: Plano de negócio simplificado. Movimento Empreenda. São Paulo: Editora Globo, 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio**: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.

RUIZ, Fernando Martinson. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

SAMPAIO, Mara. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC NACIONAL). **Relatório geral 2019**. Disponível em: <https://www.dn.senac.br/gestao-estrategica/relatorio-geral-do-senac/>. Acesso em: 29 out. 2020.

## Sobre o autor

**Marcelo Nakagawa** é consultor de empreendedorismo do Senac São Paulo e um dos principais especialistas desse assunto no Brasil. Tem atuado como professor de empreendedorismo e inovação em instituições como Insper, FIA, ESPM, BI International, Vanzolini, Endeavor, FGV, BM&F Bovespa e FACCAMP. É colunista do *Estadão PME* e *Brasil Econômico* e coordenador acadêmico do Movimento Empreenda, da Editora Globo. É membro do conselho da Artemísia Negócios Sociais, da Anjos do Brasil e mentor da Endeavor Brasil. Tem mais de vinte anos de experiência profissional como executivo das áreas financeira/bancária, consultoria estratégica, venture capital, inovação, private equity e educação superior. É doutor em engenharia de produção (Poli/USP), mestre em administração e planejamento (PUC/SP) e graduado em administração de empresas (FEA/USP).