

SUMÁRIO

1. Empreendedorismo	2
2. Capacidade empreendedora.....	12
3. Empreendedorismo e intraempreendedorismo.....	18
4. Identificando oportunidades	28
5. Análise de valor	41
6. Inovação.....	48
7. Criatividade	59
8. Sustentabilidade.....	66
9. Diversidade cultural e inclusão social.....	78
10. Etapas de processo de valor	83
11. Gestão inovadora	89
12. Gestão empresarial.....	99
13. Processo criativo.....	105
14. Fontes de novas ideias.....	108
15. Ferramentas de gestão	120
16. Plano de Negócio.....	127
Referências.....	130

1. Empreendedorismo

Para contextualizar a questão no sentido de apontar os principais aspectos que devem ser considerados sobre Empreendedorismo, indicamos o Relatório Monitor Global do Empreendedorismo – Global Entrepreneurship Monitor (GEM), organizado por duas importantes escolas de Administração, a Babson College, dos Estados Unidos, e a London School of Business, da Inglaterra.

No Brasil, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) é a instituição executora do Projeto GEM Brasil. Além do IBQP, destaca-se a parceria dele com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Os estudos realizados pelo GEM são considerados referências acerca do Empreendedorismo no Brasil e também no mundo. Dados de 2014 apontam que participaram do projeto setenta e três países, os quais, juntos, consolidam um valioso acervo sobre o comportamento empreendedor mundial:

Esse exaustivo e detalhado trabalho teve a participação de 73 países, dos cinco continentes, o que representa 90% do PIB mundial. Pela dimensão da pesquisa GEM, e segundo a base histórica, desde o ano 2000, no Brasil, podemos afirmar que, olhando a atividade empreendedora de uma nação, verificamos seu vigor para criar prosperidade e abundância, mesmo frente a cenários econômicos desafiadores. Nesse aspecto, o resultado da pesquisa mostrou até recentemente comportamento de crescimento do mercado interno, aumento da aquisição de bens de consumo, expansão do emprego e maior acesso ao crédito. Esses fatores retratam atividade empreendedora mais intensa, com oportunidades nas mais diversas áreas (VIEIRA apud GRECO, 2014, p. 17).

O Empreendedorismo é um fenômeno global que tem provocado interesse de pesquisadores e estudiosos. No Brasil, essa atividade vem sendo estudada com afinco e o relatório da GEM demonstra resultados surpreendentes e que apontam futuro promissor, já que desde que as pesquisas iniciaram, vem obtendo índices cada vez melhores.

Em 2014, a Taxa Total de Empreendedores (TTE), que representa a soma dos Empreendedores Iniciais (TEA) e dos Empreendedores Estabelecidos (TEE), chegou ao maior nível da série histórica, atingindo 34,5% da população adulta, entre 18 e 64 anos. Isso significa que, em cada 3 brasileiros adultos, mais de 1 já possui um negócio ou fez alguma ação, nos últimos 12 meses, com o propósito de ter o próprio negócio no futuro (BARRETTO FILHO apud GRECO, 2014, p. 19).

Tal resultado nos faz inferir que o cenário brasileiro melhorou nos últimos anos para quem deseja empreender, possibilitando o surgimento de novos negócios e, sobretudo, a manutenção daqueles com mais de 3 anos e meio de vida.

A atividade empreendedora no país se caracteriza de forma exponencial, tendo como referência a consolidação do Empreendedorismo como alternativa ao emprego formal e, sobremaneira, a crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica:

O crescimento mais significativo da TTE está associado à transição dos empreendedores iniciais para empreendedores estabelecidos que, por sua vez, pode ser explicada pela

queda da taxa de mortalidade das empresas brasileiras no período (...) Nos últimos cinco anos, mesmo a partir da crise econômica de 2009 e do desempenho pouco expressivo da economia brasileira, desde 2011, a TEA tem se mantido em patamar anual médio de aproximadamente 16%, com leve tendência de alta, o que indica o vigor do Empreendedorismo no país (GRECO, 2014, p. 32).

É fato que a conjuntura econômica do país nos últimos anos tem preocupado a maioria dos brasileiros; porém, isso não impactou negativamente o interesse das pessoas em abrir o seu próprio negócio, conforme nos revelam os dados da pesquisa. A falta de informações sobre o cenário socioeconômico e o desemprego, entre outros fatores, tem motivado as pessoas a estudar o Empreendedorismo como opção de carreira. Por isso, é de suma importância para que o futuro empreendedor fique atento às oportunidades e planeje com cautela todas as etapas necessárias à criação de uma empresa a fim de assumir riscos calculados.

A riqueza de um país também se mede a partir da capacidade de produzir, não somente em quantidade suficiente, os serviços e bens necessários à sociedade, mas também, em sua capacidade de gerenciar negócios rentáveis para o favorecimento de emprego e renda e, como conseqüente, melhores condições de vida para a população.

Empreendedorismo – Conceitos Iniciais

Engana-se quem imagina que o campo de pesquisa em Empreendedorismo seja novo. Segundo Landström, Harirchi e Aström (2012), os estudos acerca desse assunto são tão antigos quanto o intercâmbio e o comércio entre os indivíduos na sociedade. O que esses autores demonstram é que o conceito apenas mereceu discussão a partir da evolução dos mercados.

Murphy, Liao e Welsch (2006) fazem constar que a atividade empreendedora se efetivou ao longo dos séculos XVI e XVII, como conhecimento experimental, baseada em certas habilidades e com foco no fornecimento de soluções.

A partir do século XVIII, com a especialização do conhecimento e a descoberta de novas oportunidades comerciais, a atividade empreendedora ganhou impulso.

Completando essa linha histórica, Landström e Benner (2010) relacionaram os principais autores que apresentaram as primeiras ideias sobre Empreendedorismo.

Nesse sentido, um pesquisador bastante significativo, citado pelos autores, foi Richard Cantillon. Para ele, os empreendedores estavam envolvidos em trocas de mercadorias direcionadas ao lucro e a decisões empresariais, tomadas em face das incertezas. Uma das características das análises de Cantillon está na ênfase sobre o “risco e as incertezas” (FILLION, 1999; HISRICH; PETERS & SHEPHERD, 2009; BRUYAT & JULIEN, 2000).

Outro autor que mereceu destaque foi Jean Baptiste Say, nos estudos de Landström & Benner (2010), para quem o empreendedor tem o papel de coordenar a produção e a distribuição, visando sempre a novos empreendimentos.

Dessa forma, as pesquisas acerca do Empreendedorismo foram evoluindo a partir das ideias que dominavam os períodos estudados. Landström e Benner (2010) apresentam três Eras distintas do pensamento empreendedor e o que cada uma significava, como se pode observar na Figura 1:

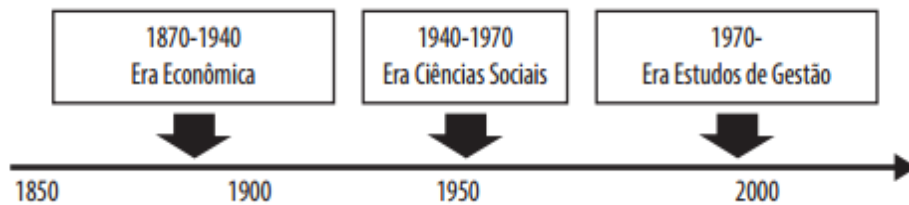


Figura 1 – Eras do pensamento empreendedor

Fonte: Landström & Benner (2010, p. 20)

Especificando-as, temos:

- Era Econômica (1870-1940), com foco no “risco” – Cantillon –, nas “incertezas” – Frank Knight –, na “mudança e inovação” – Joseph Schumpeter – e na ligação entre o empresário e a empresa – Escola Austríaca;
- Era das Ciências Sociais (1940-1970), com foco no empreendedor como indivíduo – estudiosos das áreas de Psicologia e Ciências Sociais. Autores como Max Weber foram destaques nesse período;
- Era dos Estudos de Gestão (1970 - atualidade), com foco em pesquisas que envolvem oportunidades, redes de acesso às informações e aos fatores sociológicos, entre outros. Nesse período, o Empreendedorismo torna-se tema relevante na sociedade. Ainda assim, segundo Landström & Benner (2010), isso não se configura consenso, apenas reforça a necessidade de pesquisas sistemáticas direcionadas a uma melhor compreensão do fenômeno.

Diante de tudo o que já foi exposto, é possível afirmar que o campo de estudos sobre o tema Empreendedorismo é, atualmente, visto como uma nova Ciência.

Para Landström, Harirchi & Aström (2012), o interesse nos temas dessa área ocorre nas últimas cinco décadas, o que se torna fundamental para a construção inicial de seu conceito. No entanto, há, ainda, falta de consenso sobre o que precisamente se constitui como Empreendedorismo.

Empreendedorismo – Definições

Buscar uma única definição para Empreendedorismo não é tarefa fácil, dado que seu campo ainda está em construção, apontando para várias definições.

Vamos conhecer algumas delas no intuito de aprofundar o estudo do fenômeno que se caracteriza de forma exponencial nos campos científico e profissional.

EMPREENDEDORISMO

- Ação de organizar recursos a fim de gerenciar uma atividade comercial (BHIDDE apud FELDMANN, 2001).
- O processo de criação de uma Empresa é geralmente estudado como Empreendedorismo (SHANE & VENKATARAMAN apud ULHOI, 2005);
- Contempla as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de Empresas (BYGRAVE & HOFER, 1991);
- Oportunidade de criar algo novo, podendo ser um produto, serviço ou mercado (BARON & SHANE, 2007);
- O Empreendedorismo reflete a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes (CHIAVENATO, 2015, s/p. cap. 2).

Notou que de alguma forma cada definição se complementa? Mas que tal refletirmos um pouco mais a respeito?

Características e Habilidades Empreendedoras

Segundo Fillion (1999, p.9): “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

O empreendedor é aquele que realiza seus sonhos, soluciona os problemas, transita em lugares desconhecidos, assume riscos calculados e toma decisões de forma consciência. É aquele que busca construir uma história, sem a pretensão de viver de herança e promove meios para conquistar a felicidade que deseja.

Ademais, adotaremos aqui outra definição de Fillion (1997), haja vista que esse conceito apresenta descrição e interpretação do que os empreendedores fazem.

Para a elaboração da definição, esse autor se baseou em um estudo de, aproximadamente, sessenta acepções existentes na Literatura.

Para esse renomado estudioso do tema, o empreendedor é:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILLION, 1997, p. 17).

Além de descrever a atividade, o autor aponta os objetivos a serem perseguidos por um empreendedor e, sobretudo, já nos releva algumas características e habilidades do Empreendedor, elementos que também serão abordados nessa Disciplina.

Assumir riscos previamente calculados, reconhecer oportunidades e apresentar ideias inovadoras são características esperadas no mundo dos negócios e, portanto, necessárias ao empreendedor de sucesso:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (...) O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de Empreendedorismo encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor, iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive (DORNELAS, 2001, p. 37).

Ainda que existam inúmeras características para o empreendedor, há algumas peculiaridades comuns demonstradas pelos pesquisadores que, na sequência, faremos constar.

Para muitos estudiosos sobre o tema, o empreendedor é visionário, realiza sonhos, é responsável, criativo, dinâmico, pode assumir negócio de outro etc.:

“O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente” (CHIAVENATO, 2012, p.3).

Espera-se do profissional empreendedor características tais como: capacidade para criar, organizar, planejar, ser responsável, saber liderar, ser hábil, trabalhar em equipe, gostar da área, ter visão de futuro, solucionar, inovar, persistir, ouvir, comunicar e se expressar.

Podemos dizer que empreendedores são pessoas com perspicácia acentuada e, portanto, com habilidade para criar – e inovar – produtos e serviços.

Sérgio Diniz, consultor do SEBRAE (2013), relaciona as principais habilidades que um empreendedor deve ter, a saber

- Iniciativa;
- Perseverança;
- Coragem para correr riscos calculados;
- Capacidade de planejamento;
- Eficiência e qualidade;
- Rede de contatos;
- Liderança

Estudo de Caso

O Espírito Empreendedor de Dell

Quando ainda era calouro na University of Texas, Michael Dell começou a vender peças de computador pelo correio. Quando alcançou o patamar mensal de vendas de 80 mil dólares, Dell abandonou a escola para se dedicar em tempo integral ao seu negócio. Dessa forma, rendia-se

ao seu espírito empreendedor face às perspectivas favoráveis do seu negócio. Em meados de 1985, a Dell Computer Corporation começou a vender clones de PC IBM montados com peças em desuso a um preço inferior a US\$ 1.000. Em 1993, as vendas anuais da empresa alcançaram US\$ 2 bilhões! A partir daí, foi só crescimento.

Dell afirma que nunca se imaginou como alguém que fizesse carreira até chegar ao topo. Tinha forte inclinação para criar um negócio e queria apenas controlar seu próprio destino, além de sempre confiar que teria sucesso em sua empreitada.

O espírito empreendedor fica evidente nesse caso. A juventude não foi barreira para o sucesso de Dell. Ele começou do nada para criar uma pequena empresa que cresceu rapidamente e se tornou uma das maiores fabricantes de computadores pessoais nos Estados Unidos e uma forte concorrente entre grandes empresas como IBM, Apple e Hewlett-Packard. Fonte: CHIAVENATO, 2015, s.p., cap. 2

Quer conhecer mais um case de sucesso? Abílio Diniz iniciou sua carreira empreendedora no Conselho do Grupo Pão de Açúcar, no qual atuou durante anos, passou pela na presidência do Conselho de Administração da BRF e, em maio de 2016, foi nomeado membro do Conselho de Administração do Grupo Carrefour. Em sua trajetória, vem sendo aclamado por sua capacidade de encarar os problemas, por aproveitar as oportunidades, assumir riscos calculados e, ainda, pela humildade e tolerância. Abílio Diniz dá dicas sobre empreender e ascender profissionalmente em seu site, na página no Facebook, ainda, no Twitter. Aproveite a sua hora de pausa para navegar no universo do Empreendedorismo.

A Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, Empresa de Consultoria de McClelland, na década de 1980, iniciaram um estudo. Aplicada em 34 países, a pesquisa do estudo identificou as principais características comuns do comportamento empreendedor, de modo que foram agrupadas em três categorias de competências pessoais (SILVA, 1991).

As características que o empreendedor bem sucedido deve desenvolver ou aprimorar, de acordo com os estudos realizados por McClelland², estão descritas a seguir:

Quadro 1. Características Comportamentais Empreendedoras (CCE) identificadas por McClelland

CATEGORIA: REALIZAÇÃO	
CCE: busca de oportunidades e iniciativa	
Comportamentos manifestados:	
• Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	

CCE: exigência de qualidade e eficiência

Comportamentos manifestados:

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato;
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

CCE: persistência

Comportamentos manifestados:

- Age diante de um obstáculo significativo;
- Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Faz sacrifício pessoal ou desenvolve esforço extraordinário para completar uma tarefa.

CCE: independência e autoconfiança

Comportamentos manifestados:

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

CCE: correr riscos calculados

Comportamentos manifestados:

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

CCE: busca de informações

Comportamentos manifestados:

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

CCE: estabelecimento de metas

Comportamentos manifestados:

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
- Define metas de longo prazo, claras e específicas;
- Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.

CCE: planejamento e monitoramento sistemáticos

Comportamentos manifestados:

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
- Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
- Mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões

CATEGORIA: INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)

CCE: comprometimento

Comportamentos manifestados

- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

CCE: persuasão e redes de contato

Comportamentos manifestados:

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: adaptado de Silva 1991

Portanto – e a partir do que fez constar McClelland –, pode-se afirmar que, diferentemente do que se imaginava, o espírito empreendedor não tem relação, exclusivamente, genética, de modo que tal condição pode ser aprendida e ensinada.

Para se tornar um empreendedor bem sucedido, deve-se desenvolver ou aprimorar certas características (MCCLELLAND, 1972 apud SILVA, 1991).

Ratificando esse argumento, nós nos apropriamos dos estudos de Dornelas (2001), os quais revelam que os empreendedores de sucesso desenvolvem e aprimoram suas aptidões, conhecimentos e contatos com o passar do tempo e que

a visão e a capacidade de perceber oportunidades é melhorada, igualmente, com o decorrer dos anos.

Assim, fica evidente que não se trata de um fator exclusivamente genético, mas de prática. Dito de outra forma, o empreendedor pode ser inato, mas também pode ser desenvolvido considerando-se, entre outros fatores, um tripé que forma a base para sê-lo: trabalho, talento e reserva econômica (NASCIMENTO; NEIDE & ZAIDAM, 2011).

Tipos de Empreendedores

Ainda que a ideia não seja rotular ou estereotipar empreendedores, a pesquisa sobre o tema apresenta alguns tipos de empreendedores que são interessantes para o seu conhecimento.

De acordo com Dornelas (2007), não existe apenas um único tipo de empreendedor, ou um único modelo padrão que possa ser identificado. Na obra intitulada Empreendedorismo na prática, o autor apresenta oito tipos de empreendedores: o empreendedor nato, o empreendedor que aprende, o empreendedor serial, o empreendedor corporativo, o empreendedor social, o empreendedor por necessidade, o empreendedor herdeiro; o empreendedor “normal”.

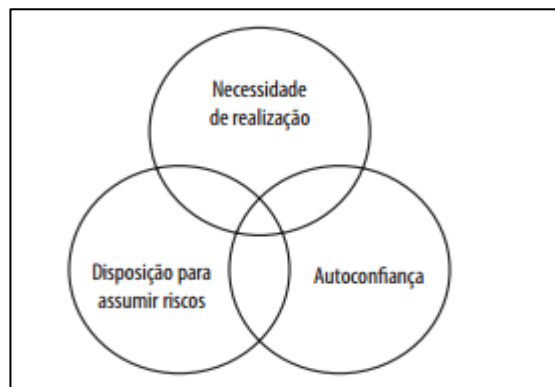
Especificando-os, temos:

- **Empreendedor nato** – Visionário, otimista e que está à frente de seu tempo, comprometendo-se integralmente para realizar seus sonhos;
- **Empreendedor que aprende** – Trata-se daquela pessoa que se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia para se dedicar ao próprio empreendimento;
- **Empreendedor serial** – É aquele apaixonado por empreender. Cria um negócio após o outro, tendo como foco fazer cada um deles crescer;
- **Empreendedor corporativo** – A principal característica desse tipo é a capacidade gerencial. Normalmente, são executivos muito competentes. O empreendedor corporativo tem ficado

mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade de renovação, inovação e criação de novos negócios por grandes organizações;

- **Empreendedor social** – Suas características são similares às dos demais empreendedores, mas a diferença é que esse tipo se realiza vendo seus projetos trazerem resultados para os outros, e não para si próprio;
- **Empreendedor por necessidade** – Suas iniciativas são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e outras taxas. Esse tipo de empreendedor costuma se envolver em negócios informais;
- **Empreendedor herdeiro** – Seu desafio é multiplicar o patrimônio recebido. Caso exemplar de parentes;
- **Empreendedor “normal”** – É o mais completo na definição de empreendedor. Trata-se daquele que estuda o processo de empreender.

Chiavenato (2012) traz em seu livro Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor um estudo sobre as diversas características do empreendedor. A maior delas discorre sobre pressupostos bem comuns, mas três constituem um resumo.



FONTE: Chiavenato, 2012, p.14

Segundo o autor, o empreendedor é criativo, busca inovação e autorrealização, estando disposto a assumir riscos (CHIAVENATO, 2012).

Veja a reportagem sobre Alexandre Costa do quadro a seguir e identifique o tipo de empreendedor que se apresenta.

CACAU SHOW

Alexandre Costa

Alexandre é o fundador da empresa Cacau Show. Sua história começa com a venda de Ovos de Páscoa, de porta em porta, ainda aos 14 anos, em busca de conseguir algum dinheiro que o fizesse erguer o negócio que enxergava como lucrativo. Sua caminhada sempre foi marcada por muito suor e insistência, acreditando sempre que com um investimento mínimo poderia espalhar seus produtos por todo o país. E foi assim que conseguiu iniciar a grande marca que conhecemos hoje. Ainda com 17 anos de idade, 500 dólares e 1 funcionária, Alexandre da Costa fundou a Cacau Show no bairro da Casa Verde, em São Paulo, uma empresa 100% nacional na qual a teoria de um empreendedor de sucesso se encaixava perfeitamente com sua personalidade: uma ideia, o produto e a iniciativa fizeram Alexandre contribuir para a economia brasileira, gerando lucros para si e a expansão de sua marca, satisfazendo seu desejo profissional e pessoal.

Hoje, a Cacau Show tem 26 anos de história, com mais de 800 lojas franqueadas em mais de 350 municípios por todos os estados brasileiros. Produz empregos para diversas pessoas em uma das maiores redes de lojas de chocolate do mundo, com um faturamento que alcança o valor de mais de 100 milhões de reais por ano.

Leia a matéria na íntegra acessando o link abaixo:

<https://goo.gl/fOqdjY>

Conseguiu identificar o tipo de empreendedor?

Se você pensou no tipo empreendedor por necessidade, acertou!

A partir de iniciativas simples, pouco inovadoras, visando a ter sua própria renda sem considerar, inicialmente, impostos e outras taxas, esse tipo de empreendedor costuma se envolver em negócios informais. É claro que, ao longo dos anos, dado ao crescimento da Empresa, o empreendimento assume outras características, considerando, inclusive, questões legais em sua constituição.

2. Capacidade empreendedora

É possível ter comportamento empreendedor, mesmo sendo funcionário de uma empresa, mas não necessariamente é preciso ser empresário para isso.

O comportamento empreendedor faz com que se enxerguem oportunidades nas quais todos vejam ameaças; faz abrir espaço onde não existe, faz procurar resultado positivo onde todos obtêm resultados negativos.

Gosto de separar esse pensamento em duas partes; temos aqueles profissionais que não saíram do pensamento da “Escravidão”, que tinha como característica o comportamento “servidor”: alguém manda e eu obedeço exatamente ao que foi mandado. Não me arrisco a pensar, pois pensar seria punido com chibatadas.

O profissional com essa mente, por exemplo, age assim:

– Um cliente pergunta a um vendedor: moço, por favor, aqui tem camiseta branca da Hering?

O vendedor responde:

– Não, infelizmente não tenho!

– Ok, obrigado, diz o cliente. E sai da loja.

O gerente viu a cena de longe e perguntou:

– Paulo, o que o cliente queria?

– Ele queria uma camiseta com a qual nós não trabalhamos! Por quê?, diz Paulo.

– Nada, não! Só pensei se não poderíamos oferecer alguma outra coisa.

– Se você quer vender, é só ter na loja aquilo que o cliente quer.

E a conversa se encerrou.

Veja, é um vendedor com pensamento limitado. Não estou aqui fazendo alusão ao pensamento escravo voltado para cor ou raça; por favor, não vamos associar a isso, e sim ao modelo servidor que caracteriza a escravidão.

Agora, podemos ver outra situação, na qual uma cliente faz a mesma pergunta sobre a camiseta e a resposta foi:

– Senhora, essa camiseta seria para qual fim? Para ir à Escola?

– Sim, diz a cliente.

O funcionário, então, pondera:

– Por favor, venha por aqui. Deixa eu te mostrar. Temos essa outra marca. É toda branca, de boa qualidade e tem o número que a senhora quer.

A cliente, então, diz que quer uma, e o funcionário pondera:

– Senhora, estamos em um período de chuvas e a camiseta é branca, suja fácil.

A senhora vai querer só uma mesmo? Afinal, crianças não param, né?

Ela sorri e diz:

– Tem razão. Vou levar três.

E nessa conversa percebe que a loja também tem o tênis preto de sola laranja que a Escola solicitou e o inclui na compra.

Percebe, ainda, que há um setor de material escolar e entrega a lista ao funcionário; percebe que a Loja tem um sistema de cartão de crédito, faz a proposta, que é aprovada, e sai da Loja com tudo que precisa, sem retirar imediatamente um centavo do bolso.

No vencimento da primeira fatura, a cliente vai à Loja pagar e, ao conversar com o funcionário, que agora é seu amigo, percebe que a parte financeira da empresa administra uma carteira de Previdência Privada associada a um grande Banco, e faz Previdência Privada para seus dois filhos.

Então, e aí?

Percebeu a diferença entre postura empreendedora e postura servil?

Quem é você? O empreendedor ou o servil?

Mas afinal, o que é capacidade empreendedora?

Pode-se definir como sendo a facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade de propor e implementar soluções para os problemas e as necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.

Mas afinal, o que é criatividade?

Vou contar uma história para ilustrar essa situação.

Uma empresa do segmento de produtos de higiene estava enfrentando um problema muito sério no segmento de creme dental. Estavam aumentando a cada dia as devoluções e as reclamações por parte dos maiores supermercados que compravam seus produtos. O problema era basicamente tubos vazios e lacrados.

Quando um cliente detectava o problema, devolvia o lote de carregamento inteiro, ocasionando grande prejuízo, pois teria de arcar com os custos da devolução, e muitos clientes cancelavam os pedidos.

Essa empresa, preocupada com as repetidas vezes da ocorrência, reuniu seu mais alto escalão, os diretores de diversas áreas: Engenharia de Produtos, Engenharia de Produção, de Marketing e Financeiro.

Expôs o problema e deu uma meta: quero devolução zero no mês que vem. Sem conversa!

Os engenheiros se reuniam, desenvolveram um projeto audacioso, uma esteira automatizada e com balança de precisão, com braço mecânico, na qual cada vez que um tubo vazio passasse, um braço era acionado e o retirava da linha o tubo.

O projeto custou U\$ 8 milhões de dólares, ficou em teste sendo acompanhado por três meses, e retorno zero; meta cumprida e situação resolvida.

Os engenheiros se afastaram do setor por mais três meses e depois retornaram para verificar o andamento do projeto: o grande susto foi verificar o equipamento desligado!

Irritados, chamaram a equipe da linha de produção e perguntaram: quem é o responsável pelo desligamento do equipamento?

Os operários, um tanto assustados, responderam, fomos todos nós senhor.

Indignado o engenheiro falou: por que fizeram isso? Vocês não sabem quanto isso custou? Não sabem dos resultados obtidos?

– Sim, senhor, nós sabemos. Mas é que demos nosso jeito.

– Mas que jeito foi esse? Que absurdo! Quem permitiu?

– Senhor, esse equipamento dá muito trabalho para equalizar a precisão para pesar, tem de ser testado todo dia. Isso atrapalha o serviço.

– Quem é você para discutir com engenheiros? Mas está bom, o que vocês fizeram? Que jeito foi dado?

– Senhor, fizemos uma vaquinha, deu U\$ 8,00 dólares para cada um, somos dez, compramos um ventilador de grande porte por U\$ 80,00 e colocamos aqui ligado na velocidade máxima; assim, cada vez que passa uma caixa vazia, o vento tira a caixa da linha.

Gestão de resultados

Tenho recebido muitos relatos de alunos exaustos que apontam o trabalho como o motivo do cansaço. Dizem não ter tempo nem para comer, não tem folga, suam a camisa, dão o sangue pela Empresa e não são reconhecidos.

Tentando ajudar, pergunto: você corre muito, mas, faz a coisa certa? Faz o que a empresa precisa, do jeito que precisa? Correr talvez não seja o que ela quer; já pensou nisso?

E assim conto mais uma história.

João trabalhava em uma empresa de serviços que estava em expansão. Isso era motivo de alegria e já estava há três anos na Empresa. Mas João viu um novato com três meses de casa assumir um cargo novo em que ganharia o dobro do seu salário. Ficou inconformado e chamou o chefe para uma conversa.

Foi até sua sala e disse:

– Chefe, estou furioso! Preciso conversar.

O chefe, muito astuto, já imaginou o que seria e disse:

– João, que bom! Também quero conversar com você. Mas antes, peço um favor: estou querendo dar sobremesa para os funcionários após o almoço. Você pode ver aqui na quitanda ao lado quanto está o abacaxi?

João, sem entender, foi rapidamente. Como de costume, gosta de ser sempre o primeiro a fazer qualquer coisa e nunca perde prazo. Em exatos sete minutos estava João de volta e disse:

– Chefe, tem, sim, abacaxi.

O chefe então perguntou:

– João, quanto está o abacaxi?

– Não perguntei, disse João!

– E tinha quantidade para todos nós?

– Também não sei!

– E se não houver, será que há alguma outra fruta que tenha em volume suficiente que possa substituir o abacaxi?

João disse:

– Não sei!

Então, o chefe disse:

– João senta aí, só um minuto.

Chamou o Paulo, funcionário novo, e fez o mesmo pedido.

Paulo, então, levou aproximadamente 15 minutos. O dobro do tempo de João, mas voltou e disse:

– Chefe: o abacaxi está R\$ 40,00 a caixa; por ser em atacado, farão desconto de 10%, se for a vista. Caso queira mesclar, tem também maçã e pêra, em quantidade que nos abastece com tranquilidade. E como disse que era para a Empresa, eles entregam aqui na porta, sem cobrar nada. Assim, deixei reservado. É só o senhor ligar e confirmar o pedido.

– Ok, Paulo, obrigado. Qualquer coisa, te chamo.

O chefe se voltou e disse:

– João o que queria mesmo?

João disse:

– Nada não, chefe. Deixa eu ir trabalhar.

Então, o que percebeu?

Sabe o que realmente importa? Não é o tanto que você corre, mas sim o resultado que você proporciona.

Concorda?

Então, o que é gestão dos resultados?

É a capacidade de contribuir para a formulação de estratégias, de definir planos de ações decorrentes do posicionamento estratégico da Empresa para sua unidade, de estabelecer e operar um sistema eficaz de medição do desempenho para o alcance das metas e dos objetivos definidos.

Gestão de processos

Entender as coisas por etapas é uma tarefa muito importante para desenvolver a capacidade de planejar e executar as ações. Tudo em uma organização requer que se tenha o mínimo de conhecimento dos processos a serem seguidos. Qualquer mudança nas operações pode comprometer o resultado.

Por exemplo, como você proporia uma atividade nova para alunos de Educação a Distância?

Imagine que essa seja uma solicitação feita a você no Curso que você estuda.

Do que precisaria?

1. Saber o cenário do curso;
2. Saber as formas de transmissão dos conteúdos;
3. Conhecer os envolvidos na produção de material;
4. Conhecer o calendário de oferta.

Assim, deveria: descrever o processo, gravar orientação, qualificar tutores, explicar para o professor da Disciplina e comunicar a equipe de publicação.

Se esquecer de avisar um dos envolvidos, teríamos problemas na execução das tarefas e, por consequência, insatisfação dos alunos.

Mas, afinal, o que é a gestão de processos?

É a capacidade de estruturar e integrar as atividades, produtos e serviços de sua unidade aos da Organização, mantendo o foco no cliente, destacando o planejamento, a execução, a avaliação e as melhorias para atender às necessidades dele e minimizar recursos financeiros, contribuindo para aprimorar o desempenho global e alcançar os objetivos organizacionais.

Parece ser uma competência desenvolvida naturalmente, mas não é; um profissional que não tenha essa competência desenvolvida gera sérios problemas em qualquer projeto que venha a executar.

Então, desenvolvê-la amplia o número de pessoas com capacitação de gestão na organização.

Visão sistêmica

A fala de que toda ação resulta em uma reação é conhecida, mas, na prática, não temos noção do significado da palavra reação, pois essa nem sempre ocorre no local em que agiu.

Uma empresa é muito mais complexa do que se enxerga. Uma ação em um setor vai trazer resultados em outras áreas; então, agir de forma que o conjunto possa ter um futuro mais seguro é que o conceito de sistema proporciona na atividade de gestão.

Mas, afinal, o que é a competência da visão sistêmica?

É a capacidade de perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações que influenciem o futuro.

Tomada de decisão

Essa é uma competência que deve ser desenvolvida, seja lá qual for o nível de atuação, e está intimamente ligada à segurança para agir, que se relaciona ao grau de conhecimento que se tenha da atividade.

É uma competência que desenvolve a capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta os melhores resultados, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.

Então, primeiro encontrar as opções, depois escolher e, ainda, implementar a decisão, não é tarefa fácil.

Outras características:

- Liderança
- Organização
- Planejamento
- Gerenciamento de talentos
- Relacionamento interpessoal
- Trabalho em equipe
- Tomada de decisão

3. Empreendedorismo e intraempreendedorismo

Não existe uma definição exclusiva sobre a atividade empreendedora e ao longo dos períodos históricos muitos estudiosos já se dedicaram ao estudo do tema.

O termo Empreendedorismo foi idealizado, em 1949, pelo economista Joseph Schumpeter (1883-1950), designando a situação de um executivo de empresa com elevada criatividade, bem como sabendo conseguir resultados interessantes baseados em inovações. Em 1950, Peter Drucker (1909-2005) incorporou o conceito de risco, afirmando que o Empreendedorismo exige determinado nível de risco no negócio (OLIVEIRA, 2014, p. 4).

Embora não se preconize uma definição específica, o autor revela algumas características que foram identificadas no sentido de compreender a origem do termo Empreendedorismo. Vimos que criatividade, inovação e coragem para assumir determinados riscos estão entre as habilidades do empreendedor. A aplicação dos conceitos-chave relacionados ao Empreendedorismo – busca de oportunidades, inovação, fazer diferente, criação de valor – em organizações já estabelecidas não é novidade.

Já na década de 1980, Gifford Pinchot (1989) cunhou o termo intrapreneurship, ao publicar o livro Intrapreneuring. Nessa obra, o autor demonstrava como o Empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado nas companhias existentes, além de destacar, também, o papel do empreendedor dentro das organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida pela aplicação do Empreendedorismo interno para tal objetivo.

É nesse contexto que vamos introduzir os conceitos essenciais. Vamos começar pela definição de Intraempreendedorismo, ainda que a grafia já nos dê pistas do que se trata, é preciso conferir o embasamento teórico necessário para melhor compreensão do termo.

Intraempreendedorismo é uma modalidade do Empreendedorismo praticada por funcionários/colaboradores de uma Empresa. Os intraempreendedores são aqueles colaboradores que possuem capacidade analítica diferenciada e buscam, constantemente, oportunidades para as empresas nas quais trabalham.

Certamente, em algum momento da vida profissional vamos nos deparar com um intraempreendedor ou, para facilitar nossa compreensão, um empreendedor corporativo. Sim, “Intraempreendedor” nada mais é do que aquele profissional de uma Organização que possui as características de um empreendedor, ou seja, aquele que identifica e aproveita as oportunidades, independentemente dos recursos de que dispõe.

Para Hashimoto (2006), as atividades intraempreendedoras são aquelas que indicam:

[...] qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista (HASHIMOTO, 2006, p. 14).

Nessa mesma linha, Jones e Butler (1992) fazem constar que os intraempreendedores são aqueles funcionários que constataam imperfeições criadas pelo desequilíbrio da distribuição de informações e agem para identificar oportunidades nessas situações, obtendo vantagens financeiras ao explorá-las.

Chiavenato, um dos principais estudiosos sobre o tema Empreendedorismo, avalia que:

Além do conceito de Empreendedorismo, existe também o de Intraempreendedorismo que a maioria das grandes organizações pretende desenvolver em todos os seus quadros funcionais. Qual é a empresa que não gostaria de ter pessoas trabalhando como se fossem sócias ou parceiras de seu negócio e plenamente engajadas e comprometidas em alcançar os objetivos organizacionais? A diferença é que os intraempreendedores não são donos do negócio. Mas o espírito empreendedor é idêntico: dedicar-se de corpo e alma ao negócio da empresa, seja ela própria ou alheia (CHIAVENATO, 2012, p.4).

Numa reportagem sobre o tema, observa-se a seguinte denominação:

O Intraempreendedorismo, como o nome mesmo diz tem em sua essência as características do Empreendedorismo. Mas, com um aspecto diferente: é feito por profissionais que trabalham para uma determinada empresa e não em um negócio próprio (CRUZ, 2016)

É possível perceber que o termo vem sendo popularizado e que em sua essência indica uma nova postura para o profissional que pretende se destacar numa Organização.

Pesquisar sobre a Empresa da qual se idealiza fazer parte é também fundamental, vez que para que o funcionário possa ter mais liberdade para inovar e promover melhorias, é necessário que a Organização tenha cultura empreendedora. O mundo corporativo caminha para mudanças significativas no que tange às práticas e relações com os recursos humanos, colocando os funcionários como prioridade em suas ações.

Será que o espírito intraempreendedor é um atributo “ensinável”, que pode ser adquirido com tempo, experiência e esforço? Ou será como vocação, que nasce com a pessoa?

Na opinião de Luiz Scistowski, consultor de carreiras, especialista em Marketing Pessoal e diretor executivo da Personal Hunter Consultores Associados, o profissional pode desenvolver espírito empreendedor, mas é necessário que tenha aspectos de sua personalidade que sejam compatíveis com esse perfil. “Mudar o perfil psicológico é impossível. É preciso entender que algumas pessoas definitivamente não servem para atuar como realizadores vorazes e não tem curso ou treinamento que mude isso”, ressalta Scistowski.

Empreendedorismo Corporativo

Em função das constantes mudanças do universo corporativo, provocada pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização dos mercados, bem como por uma maior exigência dos consumidores, a atuação das empresas torna-se cada vez mais complexa.

Empreendedorismo Corporativo é o processo de empreender dentro da Organização, podendo advir de seu proprietário, líderes, gestores e/ou colaboradores. O profissional em questão geralmente possui visão ampla do negócio, vez que propõe sugestões para melhoria, ampliação e aprimoramento dos processos. O foco desse profissional empreendedor é minimizar os problemas e maximizar os resultados. Vê nos problemas e nas mudanças oportunidades. Além disso, estimula os demais colaboradores.

As empresas estão se adaptando e mudando seus procedimentos, buscando, entre outras coisas, agregar valor aos produtos e serviços, incorporar inovações etc.

O contexto atual é propício ao Empreendedorismo, dentro e fora das organizações, daí a importância do empreendedor corporativo. Na busca pela sobrevivência nesse novo contexto, gestores estão procurando ao máximo ajuda e aumentando significativamente o uso de técnicas como:

- Informatização;
- Automatização;
- Benchmarking;
- Gestão participativa;
- Inovação tecnológica;
- Empowerment;
- Alianças estratégicas;
- Downsizing;
- Desenvolvimento sustentável.

Benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes;

Empowerment um conceito de Administração de Empresas que significa “descentralização de poderes”, ou seja, sugere maior participação dos trabalhadores nas atividades da Empresa ao ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidade;

Downsizing requer projeto de racionalização planejado, de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos.

Pensar em adaptação para os novos tempos sem considerar as pessoas é impossível. A inovação quase nunca acontece em grandes organizações sem que haja pessoa ou grupo que se dedique a fazê-la acontecer (PINCHOT, 1989).

O novo tempo requer atitudes e estratégias, as quais serão efetivadas pelos indivíduos que estão à frente das organizações e que precisam, portanto, de maior habilidade, responsabilidade e envolvimento.

O principal desafio dos profissionais, no contexto atual, é se adequarem a todas as exigências de desempenho. As recentes mudanças advindas das novas Tecnologias de Comunicação obrigaram as pessoas a reavaliarem o próprio papel no mundo dos negócios e, diante do fenômeno do Empreendedorismo Corporativo, de fato, várias características empreendedoras são necessárias.

Dornelas, a partir do livro Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e diferenciar na sua Empresa, afirma que:

[...] ao se identificar os vários tipos de empreendedores e colocá-los para trabalhar em conjunto, cada um trazendo algo de relevante para a equipe, devido às suas características pessoais e experiências, a equipe só terá a ganhar e será uma grande equipe empreendedora (DORNELAS, 2015, s/p.).

De acordo com Dornelas (2015), algumas características podem ser listadas para identificar o perfil do Empreendedor corporativo:

- Quer liberdade de acesso aos recursos corporativos, orientado por metas, automotivado, quer as recompensas e o reconhecimento da organização;
- Estabelece metas de três a cinco anos, dependendo do negócio, autoimpõe tarefas e prazos com vistas a atingir os objetivos da Empresa;
- Coloca a mão na massa, delega quando necessário, mas faz o que tem de ser feito;
- Parece com o empreendedor de startup, mas possui habilidades do gerente, procura ajuda com outros para prosperar na Empresa;
- Autoconfiante e corajoso, pode ser cético sobre o sistema, mas otimista em mudá-lo;
- Dentro e fora da organização/local de trabalho, consegue ter visão mais abrangente e foco também nos consumidores/clientes;
- Gosta de (aceita) assumir riscos moderados, geralmente não tem medo de ser demitido, assim, vê pouco risco pessoal;
- Faz sua própria pesquisa de mercado e avaliação intuitiva do mercado como um empreendedor de startup;
- Considera os símbolos de status uma piada, o que conta é desempenho e liberdade de agir;
- Tem sensibilidade de mostrar os erros da forma correta (analítica e politicamente), de forma a não prejudicar seu papel e imagem na organização;
- Faz com que outros concordem com sua decisão (persuasão), mais paciente e comprometido que o empreendedor de startup, mas mesmo assim um fazedor;
- Resolve de acordo com as regras do sistema ou de forma contornada, sem fugir às regras;
- Vê as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos.

O autor, a partir das características elencadas, nos convida a pensar: Será que tais características podem ser desenvolvidas? As empresas vêm incentivando um ambiente mais propício às novas práticas para favorecer o empreendedor corporativo?

Leia o trecho de uma matéria a esse respeito.

O empreendedor corporativo pensa na organização na qual trabalha como se fosse o seu próprio negócio. Esta afirmação tem 95% de concordância entre os participantes da pesquisa. Para 76% deles, o empreendedor corporativo é um sócio no futuro. 60% acreditam que o intraempreendedor é aquele que não espera receber ordens e busca melhorar aquilo que pode, e 73% concordam que este profissional foca na solução e nos resultados financeiros (CASTELNAU, 2016)

Segundo a Literatura, muitos empreendedores nascem com “aptidões empreendedoras” – empreendedores natos –, no entanto e atualmente, já existem instituições públicas e privadas que têm em seu escopo de trabalho a formação desse novo empreendedor.

Muniz (2008) argumenta que o perfil do empreendedor difere do perfil do empresário. O empreendedor é inovador, seja no momento da abertura da Empresa, seja durante toda a sua existência; possui atitude e pesquisa continuamente, assim como cria oportunidades para a melhoria de seu negócio ou para desenvolver novo empreendimento. Por sua vez, o empresário caracteriza-se como o indivíduo que, por compra ou herança, é o responsável pela organização da Empresa como um todo ao administrar o negócio ou coordenar a estrutura organizacional.

Seu foco principal é atingir os objetivos pessoais e não inovar e se fazer crescer empresarialmente, se estiver dando certo, segue o caminho de forma mais cautelosa para se manter no mercado.

Tipos de Empreendedores Corporativos

Segundo Dornelas (2015), há quatro tipos de empreendedores corporativos, a saber:

CLÁSSICO - Funcionário cujo foco está no resultado e que:

- Possui necessidade grande de realização;
- Sente necessidade de receber feedback– avaliação – de sua performance;
- Planeja e estabelece metas;
- Tem forte iniciativa pessoal;
- Compromete-se fortemente e se identifica com a Organização;
- Possui autocontrole – define os caminhos a seguir;
- Acredita que o trabalho deveria ser guiado por metas pessoais e não pelos outros.

GRANDE VENDEDOR - Funcionário cujo foco está na persuasão e que:

- Tem grande capacidade de se relacionar com outrem – muita empatia;
- Deseja ajudar os outros;

- Acredita que relacionamentos, interações e atividades sociais são importantes;
- Necessita possuir fortes relacionamentos com outras pessoas;
- Crê que o ato de vender é crucial para que a Empresa implemente suas estratégias;
- Geralmente possui alguma experiência em vendas.

GERENTE - Funcionário cujo foco está no crescimento profissional e que:

- Deseja ser um líder corporativo;
- Almeja competir;
- É decisivo – gosta de tomar decisões;
- Deseja poder;
- Possui atitudes positivas em relação à autoridade;
- Almeja ficar um pouco distante dos demais funcionários.

CRIATIVO - Funcionário cujo foco está na elaboração de ideias e que:

- Deseja inovação;
- Adora ideias, é curioso, “mente aberta”;
- Acredita que o desenvolvimento de novos produtos é parte crucial para a estratégia da Empresa;
- É inteligente, crê que o ato de pensar é o diferencial de sua abordagem empreendedora;
- Usa a inteligência como vantagem competitiva;
- Evita tarefas muito arriscadas.

Segundo Dornelas (2015), são quatro os papéis que são desempenhados a partir do fenômeno do Empreendedorismo Corporativo:

Sponsor (apoiador)/facilitador: são os gerentes seniores, diretores ou outros funcionários de alto escalão, os quais agem como críticos e conselheiros do projeto, ajudando a equipe a conseguir os recursos e até mesmo interferindo e tentando modificar regras internas para que o projeto seja implementado. É o grande protetor do projeto internamente e facilitador do processo;

Champion: (defensor da ideia)/gerente: é o que lidera e dirige o projeto, que coloca as ideias em prática, define estratégias para superar os obstáculos e leva o projeto para a fase da implementação;

Aquele que dá suporte: é o que geralmente se envolve em atividades mais secundárias, porém importantes para a implementação do projeto; o que exerce um papel analítico, faz as pesquisas de mercado, analisa relatórios, usa sua inteligência e experiência para desenvolver e ajudar na implementação dos planos;

Crítico: está sempre analisando questões críticas, identificando pontos fracos, apresenta alternativas para implementação e argumentos para a não implementação de certas ideias, tudo com base em sua experiência e conhecimento do mercado e da Empresa (DORNELAS, 2015, s/p).

Além de nos apresentar as características dos empreendedores, o autor nos releva que: “Em relação à maneira de agir nas organizações, os empreendedores também podem assumir diferentes papéis, os quais devem ser estimulados pela organização para que os projetos empreendedores sejam desenvolvidos” (DORNELAS, 2015, s/p). Ademais, os empreendedores

corporativos podem assumir papéis diferentes a depender do projeto do qual vierem a participar.

Contudo, esses papéis podem ser desempenhados em organizações flexíveis, que abrem espaço para os profissionais. É preciso criar um ambiente propício às inovações, às trocas de experiências e à constante ideia de unir características diferentes para construir uma equipe de sucesso. É preciso estimular o comportamento empreendedor nas organizações.

O Comportamento Empreendedor nas Organizações

Ele está relacionado ao papel dos líderes e à sua atuação no comando das equipes. Esse comportamento foi inspirado no fenômeno chamado Empreendedorismo.

O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a Organização. Para que se implementem tais oportunidades identificadas, faz-se necessária a mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização, sendo a liderança um fator-chave para esse propósito (DORNELAS, 2015, s/p).

Ao pensar no termo, é possível trazê-lo para dentro das organizações e, sobretudo, fazer com que as empresas criem seus diferenciais a partir disso.

Para o autor, o líder é de suma importância e pode ser constituído de duas maneiras: atribuído àquele que foi definido hierarquicamente, que possui um cargo formal. E, nesse caso, esse líder empreendedor deve criar uma estrutura organizacional que permita a identificação de novas oportunidades e que consiga inspirar pessoas na busca de melhorias.

O outro é aquele que lida diretamente com a identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de aumento da lucratividade da Empresa. Esse pode ter múltiplas dimensões e estar envolvido no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, mercados etc.

O atual contexto organizacional tem exigido da liderança atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com o objetivo de obter informações úteis à formulação de estratégias que os auxiliem no processo de tomada de decisões.

Segundo Dess, Lumpkin e Covin (1997), para competir nesse ambiente, é essencial a adoção de uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias. Desse modo, muitas empresas estão começando a perceber a importância do estímulo ao “espírito” empreendedor de alguns colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas, bem como para as iniciativas futuras, estimulando a inovação.

Existem várias práticas para a promoção de ações empreendedoras segundo a Literatura e algumas já são amplamente adotadas. A seguir, fazemos constar as mais comuns e recorrentes nas diversas pesquisas:

- Estabelecimento de políticas claras a respeito do assunto;
- Criação de comunicação efetiva dentro da Empresa sobre o assunto – newsletters, reuniões, apresentações periódicas;
- Identificação e treinamento dos melhores potenciais;
- Monitoramento do desempenho empreendedor;
- Criação de processos claros de premiação para ideias e iniciativas que rendam frutos efetivos para a Empresa, entre outras.

Bosquetti, Parolin e Albuquerque (2009) ratificam a afirmação acima quando argumentam que inúmeras são as características que uma Empresa deve ter para estimular seus colaboradores na adoção de comportamentos empreendedores. Outros pesquisadores se dedicaram a definir diferentes características, as quais serão apresentadas no quadro a seguir:

Autor	Características
Kuratko e Hodgetts (1995)	• Cultura voltada à inovação, com visão clara e de curto prazo; • Poucos níveis hierárquicos; • Vários projetos simultâneos, com equipes multifuncionais e coordenação horizontal; • Pouca burocracia; • Investimento em aprendizagem e treinamento; • Maior flexibilidade, tolerância ao erro e autonomia; • Tempo disponível à dedicação a novos projetos.
Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003)	• Gestão criativa, buscando inovação e rompendo com regras, de forma a facilitar mudanças; • Pensamento sistêmico; • Fluxo de informação compartilhada, possuindo meios para ouvir e discutir ideias e opiniões; • Gestão que favoreça o surgimento de novas oportunidades; • Autogerenciamento, autonomia e remuneração compatível à dedicação; • Comprometimento dos colaboradores com a cultura empreendedora; • Comemoração de sucesso e compartilhamento de fracassos.
Pinchot (1989)	• Equipes multifuncionais, poucos níveis hierárquicos, de modo que não haja perda da informação; • Tolerância a riscos, fracassos e erros – sem evitá-los; • Lealdade a objetivos de longo prazo; • Descentralização de poder e flexibilidade corporativa no que diz respeito a tempo, recursos, informalidade e prazos; • Programa de recompensas: reconhecimento, bônus e promoção.

Fonte: adaptado de Kuratko & Hodgetts(1995), Mirshawka & Mirshawka Júnior (2003) e Pinchot (1989).

Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) ratificam a existência de diferentes formas de promoção do Empreendedorismo Corporativo e apontam algumas vantagens e uma desvantagem para esse tipo de gestão:

- Vantagens: diminuição da burocracia, aumento de produtividade e melhoria nos processos internos;
- Desvantagem: necessidade de controle da implementação das ideias, evitando descrédito com o programa.

Segundo Drucker (1994), adquirir a competência do Empreendedorismo é condição sine qua non para o crescimento das organizações inseridas em um mercado cada vez mais dinâmico e suscetível a rápidas mudanças. O estímulo ao Empreendedorismo Corporativo vem ao encontro dessa tendência, vez que, ao incentivar as pessoas dentro da Organização, promove-se a

inovação e a transformação de ideias em processos e produtos, os quais podem agregar ou gerar valor à Organização.

Depoimentos de gestores que compreendem e preconizam a prática do Empreendedorismo Corporativo.

Marcos Fernandes, diretor-presidente da Elektro, uma das maiores empresas de distribuição de energia elétrica do país, com sede em Campinas, São Paulo, e eleita em 1º lugar: “Nossos colaboradores e colaboradoras são pessoas capazes de transformar uma Empresa no veículo que os leva na direção de seus sonhos. Aqui nós acreditamos, praticamos, melhoramos e compartilhamos. Nossas pessoas são felizes e nossos negócios lucrativos” (FERNANDES apud ÉPOCA, 2016, p. 30).

Caterpillar, com sede em Piracicaba, São Paulo, tem sua prática aprovada por funcionários até nos momentos de crise e o presente Odair Renosto comenta: “Cultivamos um ambiente colaborativo, justo e inclusivo, que contribui para o alto engajamento de nossos funcionários. Esse engajamento ajuda a construir o sucesso da nossa Empresa e proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional do time Caterpillar” (RENOSTO apud ÉPOCA, 2016, p. 32).

Kimberly-Clark, eleita na terceira posição do ranking, tem vários programas para promover o crescimento de seus colaboradores. Sérgio Cruz, presidente da companhia elogia os profissionais: “Temos pessoas com alto valor ético, e isso se reflete na forma como elas trabalham com seus colegas, fornecedores e clientes. São profissionais empreendedores, que querem crescer, inovar e oferecer aos consumidores os melhores produtos” (CRUZ apud ÉPOCA, 2016, p. 34).

Lídia Abdalla, presidente executiva da Laboratório Sabin– uma Empresa líder em medicina diagnóstica – revela que 99% das vagas são preenchidas pelos próprios funcionários e comenta sobre as características valorizadas pela Empresa: “Em nossa essência estão a inovação, a ousadia e a humanização. Valorizamos pessoas que gostem de pessoas, que atuem com competência, dedicação, alegria, disciplina e engajamento, que tenham conduta ética e transparente e que gostem de desafios”(ABDALLA apud ÉPOCA, 2016, p. 36).

Fonte: As 150 melhores empresas para trabalhar 2016/2017. ÉPOCA. Edição especial, n. 11, Local, Globo, ago. 2016

Contudo, os relatos relevam os valores praticados pelas corporações, as características valorizadas e, sobretudo, demonstram total sintonia com o fenômeno do Empreendedorismo Corporativo. A orientação para as organizações que pretendem ser inovadoras é estar na contramão dos métodos tradicionais de gestão, que ao implantar um programa de Empreendedorismo corporativo, precisam cultivar a liberdade e a motivação dos funcionários, encorajando-os para que tenham atitudes empreendedoras.

A gestão com foco no Empreendedorismo Corporativo busca o compartilhamento de informações e o estímulo à diversidade de opiniões, visando, a partir das habilidades individuais, à obtenção de vantagens competitivas. Nesse modo de administrar, cabe aos líderes a busca da integração entre os diversos setores e funcionários, procurando sinergia, de forma a atingir os objetivos do negócio.

Existem muitos exemplos de líderes que propiciam o comportamento empreendedor e isso vem sendo o fator de sucesso de inúmeras organizações.

Um dos mais celebrados líderes organizacionais de todos os tempos é um exemplo desse tipo: Jack Welch. Entre outras coisas, ele introduziu na GE (General Electric) programas que permitiam aos gerentes perder o medo de implementar as mudanças de forma mais rápida; introduziu ainda programas de stock option (opções de compra de ações) em vários níveis organizacionais, permitindo a muitas pessoas buscarem iniciativas para fazerem seus trabalhos de forma mais efetiva; criou programas de benchmarking de melhores práticas para fomentar ideias e oportunidades; usou com frequência o espaço das reuniões gerenciais para discutir ideias e formas de implementá-las, acelerando o processo de inovação; instaurou um rigoroso sistema de avaliação e feedback, declarando, publicamente, que à Empresa só interessavam as melhores cabeças; promoveu a “quebra” de paredes para reduzir as barreiras organizacionais, melhorar a comunicação entre e nas áreas etc. Todos esses exemplos eram reunidos por Jack Welch sob o conceito de “speed, simplicity, and self-confidence” (velocidade, simplicidade e autoconfiança), que é uma forma de descrever a iniciativa empreendedora (DORNELAS, 2015, s/p).

4. Identificando oportunidades

Abrir uma empresa é o desejo de muitas pessoas, mas para isso é necessário seguir alguns passos que requerem informações detalhadas e sobretudo “técnicas” daquilo que desejamos fazer. Começar empolgado acreditando que “não deve ser muito difícil” é um engano muito comum.

“Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar recursos para transformá-las em negócio lucrativo” (DOLABELA, 1999, p. 44).

Ainda que este item de nossa Unidade de estudo tenha o título Identificando oportunidades, não se trata de fornecer a “fórmula secreta” para a identificação de oportunidades de negócios. A ideia é discutir o assunto à luz das teorias existentes.

“O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua Empresa crescer” (DORNELAS, 2005, p. 54).

Normalmente, antes de decidir sobre o segmento de atuação, como criar algo novo num mundo tão globalizado, é preciso pensar, ouvir todas as ideias que vem a mente. Afinal, uma delas pode dar certo se houver empenho na busca de transformá-la em algo real.

Agora, o próprio especialista – Dornelas (2005) – no que tange a todos os pressupostos do universo do Empreendedorismo, também nos revela o que pensa sobre oportunidade.

Segundo ele:

[...] As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes (DORNELAS, 2005, p. 54).

Pensar que sua ideia pode ser a melhor, a única e que por isso deve deixá-la entre sete chaves pode não ser uma boa estratégia. É isso mesmo? Não estamos dizendo para sair falando para os quatro cantos ou para qualquer pessoa.

Entretanto, é preciso colocá-la em teste:

É importante que o empreendedor teste sua ideia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão pela ideia cegue sua visão do negócio. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso (DORNELAS, 2005, p. 55).

É fato que a identificação de oportunidades é o passo inicial do indivíduo empreendedor. A respeito desse assunto, há consenso entre os teóricos sobre certos pontos, a saber:

- Oportunidades são identificadas a partir da observação e do estudo de um problema;
- É preciso ficar atento(a) para saber diferenciar oportunidade de ideia.

Como podemos ver no Quadro a seguir, há diferenças substanciais entre oportunidade e ideia. Ainda que invariavelmente o que antecede a oportunidade corresponde às ideias, não enxergar essa diferença pode configurar-se como uma possibilidade de insucesso para o negócio.

Ideia	Oportunidade
É Criada	É identificada
Primeiro momento – brainstorm	Segundo momento – análise do ambiente, mercado, concorrência, estratégia de lucro
Baixa capacidade de organização e realização	Alta capacidade de organização e realização
Acha que dá lucro	Prova que dá lucro
Valor econômico desconhecido	Valor econômico mensurável

Fonte: Fatores de sucesso: da ideia à oportunidade. Disponível em: <<https://goo.gl/A52PZr>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

Considerando-se que a ideia parte de um pensamento, às vezes momentâneo, oriundo de conversas informais, reuniões e discussões acerca da resolução de problemas, entre outras situações, podemos inferir que ela é criada.

Num primeiro momento, não é analisada com o devido rigor, ela pode entrar e sair da mente na mesma fração de segundos, mas se passar a ser observada, identificada, pode ser uma oportunidade. Essa, por sua vez, é atraente, durável e, comumente, associada a produto ou serviço, ao sentimento de realização, de prova de valor, de aplicabilidade. Reconhecer uma oportunidade não é fácil, nem tampouco uma receita pronta; requer técnicas e métodos para identificar e avaliar.

Uma ideia apenas se transformará em oportunidade se houver:

- Necessidade de mercado;
- Potenciais clientes;
- Valor agregado ao consumidor;
- Inovação tecnológica; e
- Lucro, entre outros fatores.

Por sua vez, a oportunidade poderá surgir a partir de:

- Um “caos” do mercado;
- Mudança da Economia; e
- Novos hábitos, entre outros contextos.

O empreendedor deve estar atento há vários elementos no processo de avaliação de uma oportunidade. É importante definir critérios e esses devem possibilitar análise quantitativa do

grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado. Por isso é fundamental refletir sobre questões econômicas, vantagens competitivas, habilidades e experiências das pessoas envolvidas, podendo definir questões norteadoras como: Qual mercado essa oportunidade atende? Qual retorno econômico que ela proporcionará?

A partir daí, tirar as conclusões sobre como explorar ou não tal oportunidade:

O espírito empreendedor aprende a perceber e localizar as oportunidades no mundo dos negócios e aproveitá-las rápida e adequadamente.

Para tanto, deve ter visão panorâmica e fortalecer a flexibilidade, a adaptabilidade e a manobrabilidade em um mundo dinâmico e complexo.

No entanto, deve também fugir dos perigos e percalços que rondam toda atividade criativa e inovadora (CHIAVENATO, 2012, p. 21).

Além disso, é preciso ficar atento(a), pois uma oportunidade também tem seu tempo, ou seja, seu momento. Um exemplo bastante concreto da falta de percepção de “tempo de oportunidade” é o da Empresa Eastman Kodak Company.

Caso: Kodak

Certamente, você já ouviu falar da Kodak, não é mesmo?! Companhia que, durante a maior parte do século XX, foi uma das mais expressivas no mercado de filmes fotográficos.

Durante a transição para a fotografia digital, no entanto, essa Empresa viu seu negócio ir à bancarrota, ainda que tivesse percebido, não no tempo correto, a necessidade de mudança e de adaptação.

Mesmo tendo acesso à Tecnologia Digital, desde 1975/1976, continuou a apostar no mercado de fotografia por filme, de modo que apenas em 2003 parou de investir nesse segmento. Evidentemente, depois de quase três décadas, outras Empresas, como a Sony e a Canon, já dominavam o mercado de fotografias digitais e a Kodak, então, ficou bem atrás das concorrentes.



Fonte: Brand New

Assim, fica claro que as empresas devem estar preparadas para a constante melhora e adaptação às necessidades de mercado. A todo instante é preciso estar atento(a) ao que está acontecendo ao redor de seu negócio/“mundo” para transformar um problema em uma solução.

Caso: Federal Express – Fedex

Frederick W. Smith era um estudante da Yale University, em 1965, quando fez um trabalho de Economia sobre um novo tipo de serviço de frete aéreo. Sua tese era de que as empresas de entrega de encomenda deveriam ter aviões próprios dedicados à distribuição de frete, para serem mais bem sucedidas em relação aos fornecedores de frete já existentes, que eram limitados por alterações nas programações das linhas aéreas de passageiros contratadas.

Além do mais, o serviço de courier deveria ser realizado à noite, para que no dia seguinte o destinatário – em qualquer parte do mundo – tivesse a encomenda em mãos. O professor de Smith apontou várias falácias do raciocínio utilizado e deu uma deplorável nota C no seu currículo acadêmico. Depois de servir no Vietnã em missão militar, Smith tirou a ideia do

overnight do baú e convenceu muita gente de seu valor potencial, conseguindo suporte financeiro de vários grupos patrimoniais.

O conceito de Smith foi implementado com tanto sucesso que mudou a maneira pela qual os negócios nos Estados Unidos se comunicam e enviam suas encomendas e correspondências. A habilidade de um empreendedor potencial é fundamental para idealizar uma nova concepção de negócio, estudando métodos de trabalho e tendências do mercado (CHIAVENATO, 2015, s/p., cap. 2).

Vejamos mais um caso de oportunidade de negócio oriundo a partir do enfrentamento de uma crise.

Caso: Vai Uma Coxinha Aí?

Indústria de Comida Congelada faz de Crise Oportunidade para Lançar Rede de Quiosques. Quando a crise econômica e de energia elétrica (apagão) assolou o país, em 2001, muitas empresas passaram por maus momentos. Algumas chegaram a fechar as portas. O que para muitos foi uma crise, para outros gerou oportunidade. A rede especializada em venda de salgadinhos, como coxinhas de frango e empadinhas, e de pratos italianos, como lasanha, surgiu em meio a esta crise enfrentada pela indústria

Bel Cook de alimentos congelados.

O racionamento de energia e de recursos para investimentos que se seguiu atingiu em cheio o mercado de alimentos congelados. Restaurantes, bares e donas de casa simplesmente decidiram desligar seus freezers na tentativa de se enquadrar nos limites de consumo determinados pelo governo. Da noite para o dia, o faturamento do setor de alimentos congelados caiu dramaticamente. Em meio à escuridão, o proprietário da Bel Cook, Roberto Altério, teve um insight de lançar uma rede de quiosques e de lojas para vender prontos para o consumo os salgadinhos e massas que saíam da fábrica da Bel Cook.

Surgiu, assim, em 2003, a Dom Sabor, sem comprometer as vendas tradicionais da Bel Cook para clientes como Carrefour e Wal-Mart.

Os resultados desse enfrentamento da crise originaram uma oportunidade. A Dom Sabor cresce e se desenvolve. A previsão é de ter em dois anos cerca de 100 unidades. Altério acredita que a rede Dom Sabor poderá, um dia, ser maior do que a indústria que a originou (ROQUE, 2004 apud LAS CASAS, 2014, p. 107).

Os estudos de casos citados apontam que uma oportunidade pode ser perdida se não foi for identificada, analisada, seguindo as diretrizes que anunciamos nesta Unidade. Mas, também, pode se tornar um negócio de sucesso, mesmo quando surge a partir de um problema, da intenção de enxergar nova oportunidade para se diferenciar no mercado, enfim.

Outro ponto importante é o ineditismo. Acredita-se que a ideia deva ser única – inédita –, todavia, a verdade é que isso não faz diferença para o negócio. O que compete é a forma como o empreendedor usará tal ideia. O que geralmente deve ser única é a oportunidade, isso porque o empreendedor pode transpassar anos sem observar ou aproveitar uma oportunidade; já as

ideias aparecem diariamente para o empreendedor, as quais precisam de desenvolvimento e implementação, condições que apenas ocorrem quando há oportunidade.

Segundo Dornelas (2005), quando um empreendedor tem uma ideia de que acredita ser interessante, deve fazer alguns questionamentos antes de determinar se ela poderá vir a ser uma oportunidade de negócios.

Assim, indaga-se:

- Quais são os clientes que comprarão o produto ou consumirão o serviço de sua Empresa?
- Qual o atual tamanho do mercado, economicamente e em número de clientes?
- O mercado está em crescimento; estável ou estagnado?
- Quem são os seus concorrentes?

Além disso, esse teórico reitera a questão do timing da ideia, ou seja, o momento em que a ideia foi concebida/criada; assim como a experiência do empreendedor no ramo que pretende atuar.

É possível identificar uma oportunidade de negócio? Vejamos a seguir.

Assim que uma ideia aparecer, as primeiras questões serão:

- Qual mercado esta ideia atenderá?
- Qual retorno econômico esta ideia trará?
- Quais serão as vantagens dessa ideia em relação aos concorrentes;
- Qual será a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor estará comprometido com o negócio?

Tais perguntas são fundamentais, afinal, será o cliente – o mercado – quem determinará se a ideia em questão tem potencial para se tornar uma oportunidade.

Dito de outra forma, somente a partir de um estudo de mercado será possível identificar se a ideia gerará valor ao produto ou serviço do cliente.

Um modo simples para verificar se uma ideia tem potencial é aplicando o modelo de Jeffry A. Timmons apud Dornelas (2015), conhecido como 3M:

- M1: Market demand– demanda de mercado. Nessa etapa, deve-se buscar responder às questões relativas à audiência-alvo, ou seja, clientes e potenciais clientes (DORNELAS, 2005);
- M2: Market size & structure– tamanho e estrutura de mercado. Nessa etapa, busca-se demonstrar o tamanho e a estrutura do mercado que se quer trabalhar. Nesse item, é igualmente importante saber quais são as tendências do mercado (DORNELAS, 2005);
- M3: Margin analysis– análise de margem. Ao fazer essa análise, identificarão questões acerca do retorno financeiro. Será possível projetar, por exemplo, quando o investimento inicial será recuperado (DORNELAS, 2005).

Os 3Ms são complexos, envolvem questões críticas que, se respondidas adequadamente, certamente serão de suma importância para qualquer pessoa que deseja empreender. Contudo, depois de identificada a oportunidade sobre as premissas elencadas acima, faz-se necessário partir para o plano de negócio.

A Escolha do Negócio

A criação de negócios é um processo complexo e recursivo entre o empreendedor e o ambiente (SARASVATHY, 2001). Desejo pessoal, habilidade e conhecimento do segmento em que se quer investir são os principais itens considerados pelo empreendedor.

Mas o que é um negócio?

Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo esforço. Todo negócio envolve – necessariamente – o ato de produzir ou vender um produto ou de prestar um serviço.

Nesse sentido, temos:

- Bens de consumo: destinados ao consumo;
- Bens de produção: destinados à produção de outros bens;
- Serviços: atividade especializada.

Uma Empresa pode comercializar diretamente seus produtos ou serviços com o consumidor final. E, ainda, deve considerar:

- Oferta: disponibilidade de bens e vendedores que os oferecem para venda;
- Procura ou demanda: desejo e poder de compra dos compradores;
- Lucro: refere-se ao excesso de receita sobre a despesa em virtude da produção e da venda de bens ou serviços;
- Prejuízo: refere-se ao excesso da despesa em relação à receita obtida.

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2014, com o tema: causa mortis: o sucesso e o fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida, tinha como foco identificar os motivos que levam empresas paulistas à morte, nos primeiros cinco anos, ratificando a importância do planejamento prévio do mercado, gestão empresarial e comportamento empreendedor.

Principais deficiências dos novos negócios	
46%	não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes
39%	não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio
38%	não sabiam o número de concorrentes que teriam
37%	não sabiam a melhor localização para o negócio
33%	não tinham informações sobre fornecedores
32%	não conheciam os aspectos legais do negócio
31%	não sabiam o investimento necessário para o negócio
18%	não levantaram a qualificação necessária da mão de obra

Segundo a pesquisa, boa parte das empresas não levantou informações sobre o mercado em que desejava atuar e nem tampouco planejou a realização de itens básicos para abrir uma Empresa.

Erros primários que muitas vezes decorrem da intenção de iniciar rapidamente o negócio, mas sem o devido tempo para efetivar um planejamento eficiente e eficaz para aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

A partir dos resultados da pesquisa podemos identificar os caminhos necessários para escolher um negócio.

Cada item indica um critério a ser definido e investigado no sentido de escolher o negócio. Fazer parte dessa estatística não favorecerá ao empreender uma trajetória de sucesso. Então, reveja cada resposta a fim de refletir sobre como: identificar potenciais clientes, hábitos de consumo, concorrentes, localização, fornecedores, aspectos legais, investimento e qualificação.

A mesma pesquisa revelou os motivos que levaram à abertura de tais empresas/negócios, a saber:

- 37% dos pesquisados desejavam ter seu próprio negócio;
- 26% identificaram uma oportunidade de negócio;
- 19% agiram por exigência de clientes/fornecedores;
- 11% o fizeram na expectativa de melhoria financeira – como aumento de renda;
- 4% estavam desempregados e não conseguiam recolocação no mercado de trabalho;
- 4% o fizeram por outros motivos.

Para Borges, Filion e Simard (2008), o processo de criação de pequenas empresas segue as seguintes etapas: iniciação, preparação, lançamento e consolidação.

Tabela 1 – Etapas e atividades do processo de criação de Empresas

Etapas	Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
Atividades	• Identificação da oportunidade de negócio; • Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio; • Decisão de criar a empresa.	• Redação do plano de negócios; • Realização do estudo de mercado; • Mobilização de recursos; • Constituição da equipe empreendedora.	• Constituição legal da empresa; • Organização das instalações e dos equipamentos; • Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço; • Contratação de empregados; • Realização da primeira venda.	• Realização das atividades de promoção e marketing; • Comercialização de produtos e serviços; • Alcance do ponto de equilíbrio; • Planificação formal; • Gestão do novo empresa.

Fonte: adaptado de Borges, Filion e Simard (2008)

Esses autores produziram tal estruturação após a análise de obras de vários pesquisadores, concluindo que o processo de criação de uma Empresa é dinâmico, complexo, e não linear.

Timmons (1994 apud DORNELAS, 2005), ao estudar o tema – a escolha do negócio – sugere refletir sobre quatro critérios: mercado, análise econômica, vantagens competitivas e equipe gerencial.

No que se refere aos critérios do mercado, deve-se:

- identificar necessidades dos clientes a fim de torná-las atingíveis;
- refletir sobre como agregar valor aos usuários;
- dimensionar o ciclo de vida do produto ou serviço, propondo-se a refletir sobre o período necessário para recuperar o investimento e obter lucro;
- estrutura do mercado, analisar se a competição não está consolidada ou se constitui um mercado emergente;
- tamanho do mercado, estimar o lucro sobre as vendas dos produtos ou serviços;
- taxa de crescimento do mercado, sendo de alto potencial se estiver entre 30% a 50% ou mais ao ano; e, sobretudo
- participação possível no mercado, almejando ser líder ou estar entre os 20% ou mais (DORNELAS, 2005).

No que tange aos elementos potenciais sobre a análise econômica, preconiza-se:

- avaliar o lucro depois da incidência dos impostos, considerando 10% a 15% ou mais, com perspectiva de crescimento;
- tempo para o ponto de equilíbrio e o fluxo de caixa positivo num curto espaço de tempo, cerca de 2 anos ou menos;
- retorno potencial sobre o investimento, considerando 25% ao ano ou mais e, ainda
- considerar a necessidade de capital inicial, avaliando se esta será de alta a moderada (DORNELAS, 2005).

Outro critério de suma importância concentra-se nas vantagens competitivas:

- considerando como alto potencial ter custos fixos e variáveis de produção, marketing e distribuição baixos, suficientes para não comprometer o lucro;
- estabelecer um grau de controle moderado a forte sobre preços, custos, cadeia de fornecedores e cadeia de distribuidores;
- atuar sobre algumas barreiras de entrada, regulamentação a favor, vantagem tecnológica, vantagem contratual/legal, redes de contatos bem estabelecidas (DORNELAS, 2005).

E deve-se, ainda, considerar equipe gerencial:

- buscando pessoas experientes, com competências comprovadas;
- formação de equipe multidisciplinar, com habilidades complementares;
- envolvimento com o negócio; e
- ter paixão pelo que faz.

Optar por um negócio ponderando desejos pessoais pode aumentar a motivação e, conseqüentemente, a superação dos obstáculos inerentes a qualquer negócio.

Ter habilidade para as atividades do negócio pode diminuir, consideravelmente, o tempo e o investimento de um eventual aprendizado.

Por último, o conhecimento do mercado é imprescindível para focar as atividades do novo negócio às necessidades do cliente/mercado.

Definição do Mercado Alvo

A instituição social que pressupõe troca de bens e serviços denomina-se mercado. Para além do espaço físico, o mercado se materializa a partir das relações estabelecidas entre vendedores e compradores que desenvolvem transações, acordos ou trocas. A noção de mercado alvo corresponde ao destinatário de produto ou serviço.

Quando se pensa em abrir um negócio, várias questões devem ser consideradas: capital, produto e planejamento são apenas alguns exemplos. O que é mais importante: a determinação dos três quesitos apresentados, ou a identificação do público-alvo?

Em determinados segmentos é importante, inclusive, ir além da identificação; é preciso esclarecer outras informações, tais como sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda, preferências, estilo de vida.

Ao ter clareza do público alvo, o empreendedor poderá concentrar seus esforços em um universo mais homogêneo e, com isso, elaborará produtos e estratégias mais eficientes para cada um de seus públicos, de acordo com as características e interesses de cada público.

É preciso ficar atento(a), pois tendemos a caracterizar o público alvo de uma Empresa como aquele constituído apenas pelos clientes e, no máximo, seus funcionários. Essa visão pode refletir negativamente o resultado dos negócios, bem como o estreitamento das possibilidades de atuação.

Conhecer os públicos a partir – e apenas – dessa ótica, minimiza a complexa rede de conexões que compõe as organizações. Na verdade, deve-se entender que o público alvo de uma Organização concentra-se em todas as pessoas que se relacionam com a Instituição.

Assim, o público-alvo de uma organização extrapola as barreiras físicas e geográficas da Empresa em questão, vez que não se deve considerar apenas aqueles com os quais se estabelecem relações diretas. Nesse sentido, alguns autores se referem a esses grupos como stakeholders.

Stakeholders são todos os grupos de pessoas impactadas pelas ações da sua Empresa, desde os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes até o governo e demais envolvidos.

No diagrama a seguir é possível verificar os públicos comumente citados como stakeholders, ou seja, aquelas pessoas que possuem interesses em relação às Empresas ou organizações.



Cada público citado acima requer um tipo de relação. Hoje em dia, é preciso criar valor para todos os públicos de relacionamento com a Empresa, devendo estabelecer processos e estratégias sistematizadas de engajamento, investindo no desenvolvimento e na qualidade da relação entre funcionários, fornecedores, acionistas e comunidades, entre outros.

Para ratificar a importância da identificação e do conhecimento dos hábitos/costumes do público com o qual se deseja trabalhar, leia a seguinte história ilustrativa, retirada do blog Emanuela Ribeiro:

Um desanimado vendedor de Coca-Cola volta de uma frustrada temporada em Israel.

Seu amigo lhe pergunta:

– Por que você não conseguiu ter sucesso com os israelenses?

O vendedor lhe disse:

– Quando eu fui designado para o Oriente Médio, eu estava confiante de que conseguiria vender muito bem nas áreas rurais. Mas havia um problema, eu não sei falar hebraico. Então, pensei em criar uma sequência de três cartazes para transmitir minha mensagem de vendas.

Primeiro cartaz:

– Um homem caído na areia do deserto... totalmente exausto, a ponto de desmaiar.

Segundo cartaz:

– O homem bebendo Coca-Cola.

Terceiro cartaz:

– Nosso homem, agora completamente recuperado.



Então, mandei afixar esses cartazes em todos os lugares.

– Bem, me parece que isso deveria ter funcionado muito bem – disse-lhe o amigo.

E você, o que acha, funcionou? O desanimado vendedor teria conseguido vender Coca-Cola em Israel?

O vendedor respondeu:

– Eu só não sabia que os judeus leem da direita para a esquerda!

Ao ler essa história, fica clara a importância do conhecimento profundo do público que se quer atingir. Para qualquer Empresa ou Organização, a consciência de seu público é essencial para o êxito de toda forma de ação, afinal, o consumidor é a razão de ser, bem como é dele o poder de sustentar ou mesmo destruir qualquer negócio.

Um método bastante comum e simples utilizado pelo marketing digital, mas que facilmente pode ser transportado para a identificação do público alvo de qualquer organização, é a definição do buyer persona do negócio. Nada mais é que a representação real da pessoa que pode estar interessada em comprar o produto ou consumir o serviço. Na verdade, são clientes ideais ou em potencial.

Evidentemente que esse personagem – buyer persona– não pode ser criado por meio de “achismos”. Para que o produto ou o serviço atenda às necessidades específicas dos públicos, é preciso que, ao definir o buyer persona, haja a realização de pesquisas, entrevistas e coletas sistematizadas de dados junto a clientes e prospects.

A lista de perguntas normalmente é extensa e varia de acordo com o segmento de cada Organização. Contudo, há uma informação que é primordial: como o produto ou o serviço que se quer oferecer ajuda na vida de seu cliente?

A maioria das pesquisas sobre o tema varia ao apresentar as perguntas mais comuns para serem utilizadas nas pesquisas, a fim de traçar o perfil desse cliente potencial.

Dentro de tal cenário, sugere-se que se compreendam as dimensões do cliente ideal apresentadas a seguir :

- É preciso conhecer as seguintes informações demográficas do cliente: sexo, estado civil, renda, endereço, idade e profissão;
- O ideal é que se conheçam as prioridades do cliente, ou seja, o que o levaria à escolha de sua Empresa ou de seu serviço;
- Como o cliente descreveria uma experiência positiva? Questionando de outra forma, o que ele espera de uma Empresa de sucesso e que atenda os seus desejos?
- Quais são as barreiras que impedem o cliente de escolher a sua marca?

- Quais características o cliente usa como critérios de decisão para avaliar/comparar ou adquirir produtos e serviços? Ou seja, quais são os diferenciais que ele aponta?
- Como é o processo de decisão de compra? Qual é o papel do cliente nesse processo?

Antes de finalizar este conteúdo, entenda que há diferenças substanciais entre público alvo e buyer persona. Note que esses estão relacionados, mas não são a mesma coisa.

IMPORTANTE !

- Público alvo: agrupamento de pessoas para o qual os produtos ou os serviços da Organização são produzidos/direcionados;
- Buyer persona: representação do cliente potencial idealizado. Tal representação leva ao conhecimento do público alvo.

Ainda que tenhamos apresentado buyer persona como uma ferramenta para a identificação do mercado alvo, é preciso esclarecer que outras formas de identificação existem, ou seja, não há um método único que possa ser aplicado a todas as organizações para identificar os clientes potenciais. Afinal, cada organização tem as suas particularidades. A sugestão é a adaptação, a identificação de um método que se adapte às necessidades do negócio. Alguns exemplos:

Em uma loja virtual, podem ser analisados os índices de visitação por página e os cliques em determinados produtos. A partir desse conhecimento, pode-se inferir os potenciais clientes, se comparados à quantidade de compras efetivadas. Assim, os internautas que visualizaram a mercadoria, sem que a comprassem, são clientes potenciais.

Outro exemplo

No caso de uma loja física, para a identificação do mercado potencial, sugere-se um estudo sobre as pessoas que foram até a loja. Além disso, outra possibilidade é buscar informações sobre os gastos dos clientes nos últimos dias/meses. Com tais dados será possível, por exemplo, planejar o lançamento de novos produtos.

Ademais, outra maneira de se identificar/descobrir/conhecer/determinar o público alvo de uma Organização é responder a cinco questões básicas e pontuais, a saber:

- O que os clientes compram?: O empreendedor identificará as tendências do mercado. Além disso, é possível determinar quais produtos estão em uma demanda crescente e quais em uma demanda decrescente;
- Por que compram?: Busca-se saber os motivos que fazem um cliente consumir. Há muitos produtos que um indivíduo deseja, porém, não os compra. A ideia é conhecer os desejos procurados;
- Quando compram?: Trata-se de identificar o período de consumo dos produtos, informação importante para organizar a gestão e identificar possíveis sazonalidades;
- Como compram?: São inúmeros os fatores que influenciam o cliente a decidir entre comprar e não comprar. O conhecimento prévio dessas influências pode facilitar a adoção de estratégias eficientes para entender as necessidades do cliente;
- Onde compram?: Essa questão possui relação com o ponto de venda. Os clientes compram em determinados locais não apenas pelos benefícios intrínsecos ao produto, mas também pela qualidade do serviço prestado e pela imagem do ponto de venda.

“O lançamento de um negócio sem um prévio entendimento de quem será o seu público principal faz com que o empreendedor assuma riscos que podem afetar seu negócio de forma bastante negativa”, diz André Banchi Alves, da Cauduro Associados, Empresa especializada em brandinge design (MAIRINS, 2012, online)

Além dessas questões, identificar o perfil socioeconômico do mercado alvo é bastante oportuno. As fontes de dados mais confiáveis e de fácil acesso advêm do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Ministério do Trabalho.

Finalizamos esta Unidade de estudo ratificando a importância da delimitação do público alvo. Ao ter clareza do mercado que se quer atingir, é possível que o empreendedor organize produtos que atendam às necessidades do cliente, que divulgue seu negócio de modo mais eficiente e, até mesmo, que seja mais assertivo na decisão das especificidades dos produtos, da arquitetura do ponto de venda e do tipo de abordagem mais adequado ao cliente.

5. Análise de valor

por Carlos Hiroshi Usirono
www.euax.com.br

Em ambientes dinâmicos e em constante transformação, ganhar e manter a competitividade são dois importantes objetivos organizacionais. Neste sentido, as empresas buscam continuamente desenvolver novos produtos e serviços, tentando identificar em suas cadeias de operações novas formas de agregar valor para o cliente.

Mas, afinal, o que é valor? Ele pode ser definido como o quanto o cliente estaria disposto a desembolsar monetariamente pelo benefício gerado da aquisição de um determinado produto ou serviço. Resumidamente, é a relação entre o benefício e o seu respectivo custo. Esta é uma relação bastante interessante, uma vez que o objetivo de criar ou aumentar o valor consiste em maximizar o benefício oferecido ou reduzir o seu custo de produção. Entende-se por produção, o processo da aquisição da matéria-prima até a entrega do produto ou serviço.

No cálculo do valor, a variável custo que está no denominador é relativamente simples de se calcular, bastando somar os custos de cada um dos componentes do produto ou serviço. Porém, este mesmo raciocínio não é tão intuitivo para a variável do numerador quando se quantifica um benefício. Quanto vale o benefício de cada um dos quatro parafusos que prendem as rodas de um automóvel?

Quanto vale o benefício da digitalização e a guarda de um documento? Naturalmente, considera-se o componente do produto ou serviço como base de cálculo para se determinar o custo e consequentemente o seu benefício; porém, será que esta é a forma mais eficiente?

O Conceito da Função de Valor

Considere por exemplo dois modelos de um ventilador doméstico. O primeiro modelo possui mecanismos internos que fazem com que ele se movimente automaticamente, direcionando o vento horizontalmente. No segundo modelo, o aparelho não se movimenta porém, o direcionamento do vento é feito também de forma automática por meio de aletas de direcionamento horizontal.

Percebemos e associamos o benefício à função de direcionamento do vento e não diretamente aos mecanismos ou componentes de cada equipamento. Observa-se que esta função, denominada função de valor, é a mesma para os dois aparelhos. Além disso, desde que o perfil dos clientes seja o mesmo, este benefício terá o mesmo peso relativo em relação ao total dos benefícios oferecidos pelo ventilador. Porém, como cada modelo está vinculado a mecanismos e componentes distintos, cada qual possuirá um custo e consequentemente valores diferentes.

Considere ainda um terceiro modelo, que possui aletas que se movimentam não somente para os lados, mas verticalmente. Neste caso, o benefício oferecido para a função de valor será maior e, devido aos novos mecanismos o custo também será diferente. Para que o valor da função direcionar vento também seja maior, é necessário que este novo custo agregado seja proporcionalmente menor que o seu respectivo benefício.

1. Função de valor: quantificação do benefício. Um desafio importante está na quantificação do benefício. Calcular o valor absoluto de um benefício é uma tarefa bastante complexa; então adota-se o conceito do benefício relativo, onde cada função de valor do produto ou serviço terá o seu benefício avaliado em relação ao benefício total oferecido pelo produto ou serviço sob a forma de um percentual. Desta forma, não é necessário quantificar monetariamente o benefício de forma absoluta.

2. Função de valor: quantificação do custo. Inicialmente, os custos dos componentes e subcomponentes são calculados e, da mesma forma, os seus percentuais relativos. Posteriormente, estes percentuais são absorvidos pelas funções de valor fazendo com que cada uma delas possua um custo. Um componente pode estar relacionado a mais de uma função de valor e uma função pode estar associada a mais de um componente.

3. Função de valor: identificação de oportunidades

Como aumentar o valor da função de valor identificando oportunidades de redução de custo ou aumento de benefício?

Na visão de um determinado perfil de cliente, considere num automóvel cuja função de valor frear o veículo, associada ao componente sistema de freios, seja tão importante quanto a função de valor movimentar o veículo que está associada aos componentes transmissão, motor e rodas. Considere que cada uma destas funções de valor seja responsável cada qual por 25% do valor benefício total.

Agora suponha que a função de movimentar o veículo (associada aos componentes transmissão, motor e rodas) seja responsável por 50% do custo total de produção do automóvel e a função parar o veículo (associada ao componente sistema de freios) em torno de 10%. Desta forma, considere o valor da função movimentar o veículo como 25% / 50%, ou seja, o custo relativo da função é o dobro do seu benefício relativo. Em contrapartida, no caso da função parar o veículo a relação é de 25% / 10%, ou seja, o custo relativo é inferior ao seu benefício. O problema ocorre quando na função de valor o custo relativo é superior ao respectivo benefício ofertado.

A Técnica

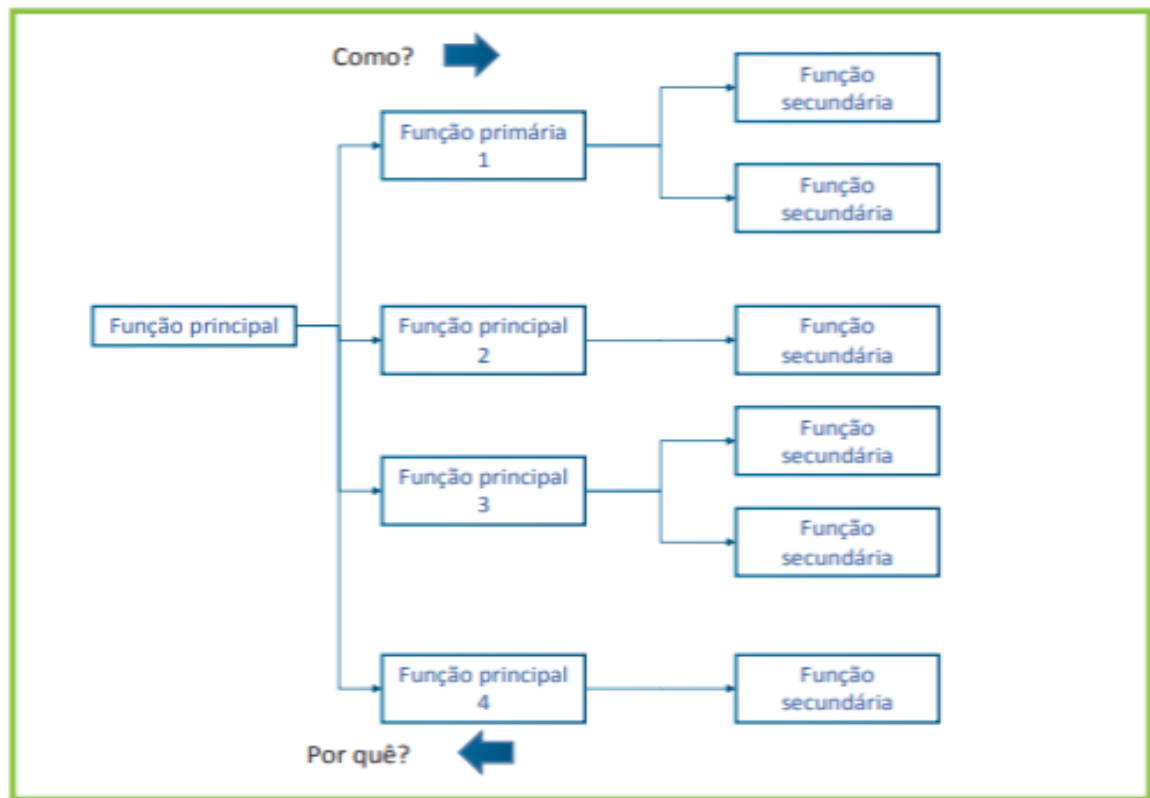
A técnica de engenharia e análise de valor tem o objetivo de identificar oportunidades de aumentar o valor das funções de produtos ou serviços. Foi desenvolvida em 1947 por Lawrence D. Miles da General Electric Company onde o objetivo era a identificação de componentes de produtos visando a redução de seus custos sem afetar a qualidade funcional dos mesmos.

Procura identificar as funções de valor dos produtos e processos, quantificando os seus benefícios e custos relativos retirando o foco de seus componentes. As funções cujo custo está incompatível com o benefício da função, são os candidatos alvo para estudos de melhoria. O termo análise de valor é geralmente aplicado para produtos existentes e engenharia do valor para novos produtos.

A função de valor é composta por um substantivo e por um verbo. Por exemplo: Garantir o cumprimento dos padrões, armazenar ou distribuir informações. Outros verbos mais comuns

são permitir, facilitar, proteger, suportar, garantir, reduzir, eliminar, recuperar, registrar, atender, esclarecer, localizar e solicitar.

O Diagrama FAST (Function Analysis System Technique) objetiva desdobrar e identificar as funções de valor.



A seguir um exemplo: Efetuar análise de valor de uma caneta esferográfica

1. Identificar componentes

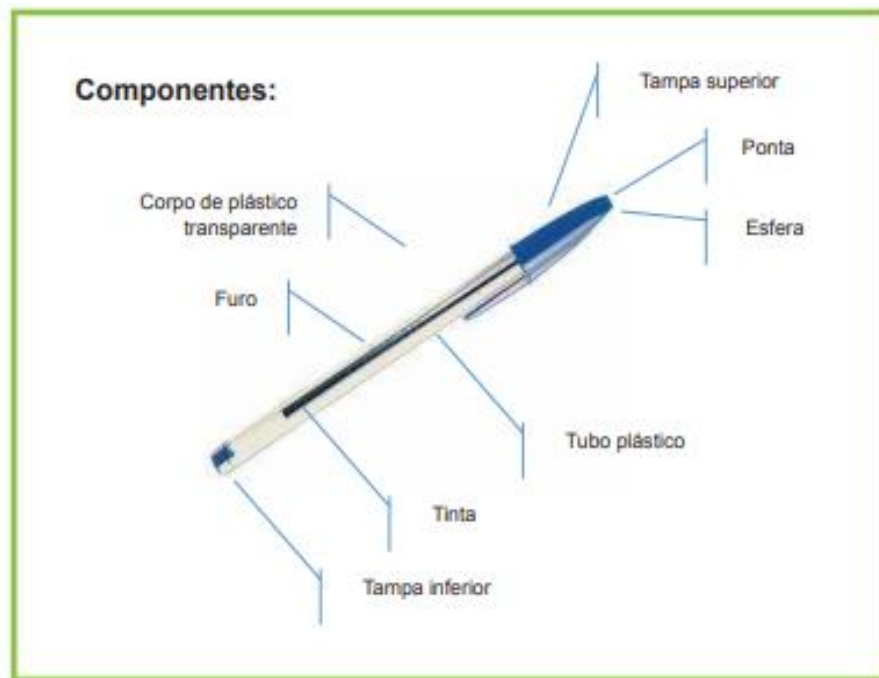
Componentes são entidades físicas do produto ou serviço ou etapas de processos e são importantes para a identificação e cálculo dos custos. Possuem relação direta com as funções de valor, porém são diferentes destas.

2. Identificar funções de valor

Funções de valor da caneta esferográfica:

- Identificar cor da caneta
- Evitar vazamento
- Permitir sustentação
- Proteger tubo tinta

- Igualar pressão
- Conduzir tinta
- Identificar escrita
- Conservar escrita na superfície
- Sustentar bolinha
- Sustentar corpo
- Sustentar tubo tinta
- Passar tinta para a superfície



Qua

3. Calcular o custo de componentes e subcomponentes / Relacionar função de valor aos componentes / Atribuir custo à função de valor

O Quadro 1 mostra o desdobramento dos componentes da caneta esferográfica em subcomponentes. Para cada um deles é atribuída uma função de valor e seus respectivos custos relativos em termos percentuais.

Componente do produto	% Custo componente	Sub-componente	% Custo sub componente	% Custo sub componente	Função	% Função / componente	% Custo função
Tampa superior	3,0%	Tinta	30,0%	0,9%	Identificar cor da caneta	30,00%	0,90%
		Plástico	70,0%	2,1%	Evitar vazamento de tinta	70,00%	2,1%
Tampa inferior	3,0%	Tinta	30,0%	0,9%	Identificar cor da caneta	30,00%	0,9%
		Plástico	70,0%	2,1%	Evitar vazamento de tinta	70,00%	2,1%
Corpo transparente	30,0%	Plástico	100,0%	30,0%	Identificar cor da caneta	33,00%	9,90%
					Permitir sustentação	33,00%	9,90%
					Proteger tubo de plástico	34,00%	10,20%
Furo	2,0%	Furo	100,0%	2,0%	Igualar a pressão	100,00%	2,0%
Tubo de plástico	15,0%	Plástico	100,0%	15,0%	Conduzir tinta	100,00%	15,0%
Tinta	15,0%	Tinta	100,0%	15,0%	Identificar escrita	50,00%	7,50%
					Conservar a escrita na superfície	50,00%	7,50%
Ponta	17,0%	Metal	100,0%	17,0%	Sustentar esfera	50,00%	8,50%
					Sustentar corpo	30,00%	5,10%
					Sustentar tubo plástico	20,00%	3,40%
Esfera	15,0%	Metal	100,0%	15,0%	Passar tinta para superfície	100,00%	15,00%
	100,0%			100,0%			100,0%

Quadro 1

4.Quantificar o benefício relativo das funções de valor

O quadro 2 mostra o diagrama de Mudge, utilizado para calcular o benefício relativo de cada função. As funções de valor são comparadas mutuamente. Como exemplo, a função A conduzir tinta é mais valiosa que a função conservar escrita na superfície com peso 1. Na mesma linha, ela possui um valor menor com peso 2 em relação à função E identificar escrita. O valor relativo é calculado através do somatório da quantidade de ocorrências da função considerando seus pesos.

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
A	Conduzir tinta	01	A1	A1	A3	E2	A1	G2	A1	A2	A1	A1	A1
B	Conservar a escrita na superfície	02		B1	B3	E2	B1	G2	B1	B2	B1	B1	B1
C	Evitar vazamento de tinta	03			C1	E1	C1	G1	C1	C1	J1	C1	C1
D	Identificar cor da caneta	04				E3	F1	G3	H2	D1	J2	K2	L2
E	Identificar escrita	05					E3	E2	E3	E2	E2	E3	E3
F	Igualar a pressão	06						G3	H1	I1	J2	K2	L2
G	Passar tinta para superfície	07							G2	G2	G2	G2	G2
H	Permitir sustentação	08								H2	H2	H2	H2
I	Proteger tubo de plástico	09									J2	K2	L2
J	Sustentar esfera	10										J2	J2
K	Sustentar corpo	11											K1
L	Sustentar tubo plástico	12											

Quadro 2

5.Relacionar custo e benefício por função de valor

O quadro 3, apresenta a relação de funções de valor classificada em ordem decrescente de benefício relativo. O custo relativo é obtido a partir do quadro 01 e o valor do benefício é obtido a partir do quadro 02. Inicialmente, identificam-se potenciais discrepâncias em relação ao benefício relativo e respectivo custo nas funções A, D e I.

ID	Função de valor	Custo relativo	Benefício relativo
E	Identificar escrita	7,5%	22,1%
G	Passar tinta para superfície	15,0%	18,6%
A	Conduzir tinta	15,0%	10,6%
B	Conservar a escrita na superfície	7,5%	9,7%
H	Permitir sustentação	9,9%	9,7%
J	Sustentar esfera	8,5%	9,7%
K	Sustentar corpo	5,1%	6,2%
C	Evitar vazamento de tinta	4,2%	5,3%
L	Sustentar tubo plástico	3,4%	5,3%
D	Identificar cor da caneta	11,7%	0,9%
F	Igualar a pressão	2,0%	0,9%
I	Proteger tubo de plástico	10,2%	0,9%

Quadro 3

6.Comparação gráfica – a identificação de oportunidades

Finalmente, confirma-se pelo gráfico 1 (COMPARE) que as funções A, D e I, destacam-se por apresentar custos relativos muito superiores aos seus benefícios respectivos, constituindo-se em potenciais oportunidades para ações de redução de custos ou aumento do benefício.

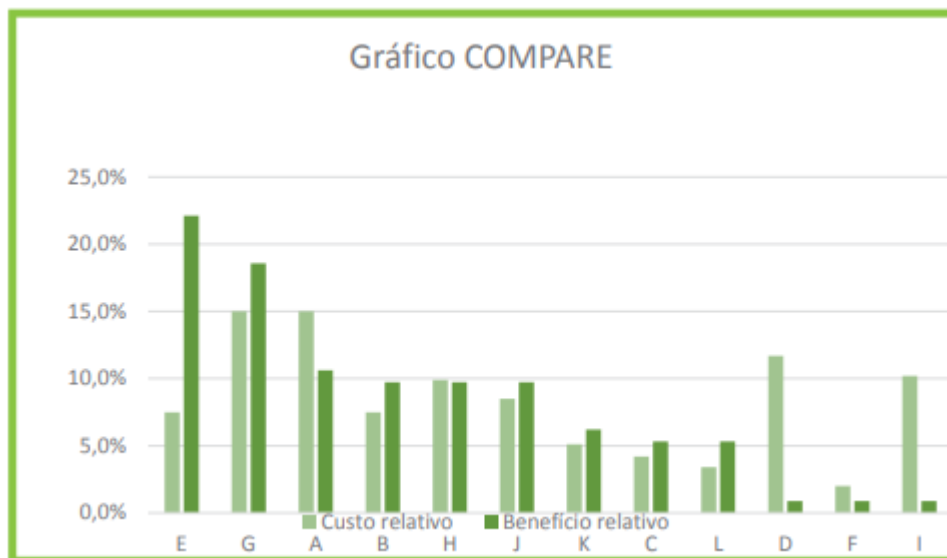


Gráfico 1

O objetivo primordial desta técnica é aumentar o valor do produto ou serviço, de acordo com cada segmento ou perfil do cliente. O desafio está em mudar o paradigma, da visão de componentes para as funções de valor.

Utilizando o exemplo do sistema de freios do automóvel, tem-se a visão da função de valor “parar o veículo”. Neste caso, abre-se um leque para os engenheiros repensarem na função “parar o veículo” que não necessariamente utilizaria da mesma forma o sistema atual de freios, remetendo a um processo puro de inovação. Neste caso, o valor deve ser mantido ou melhorado por algum outro mecanismo de parada onde novos componentes poderiam surgir eventualmente para oferecer o mesmo valor da função, porém com um custo inferior.

Finalmente, oportunidades na aplicação desta técnica podem ser exploradas na área de serviços e de projetos de melhoria, redesenho e reengenharia de processos onde os componentes como autorizar, transportar, informar, aprovar, revisar, guardar, controlar podem ser revisitados numa visão de função de valor.

6. Inovação

O que é inovação? Conceitos, Exemplos e como aplicar

Por João Gobira -1 de abril de 2020

<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/o-que-e-inovacao-conceitos-exemplos-e-como-aplicar>

Necessidade de todo empreendedor, a inovação é um fenômeno da economia a partir do qual a humanidade tem transformado sua relação com a realidade. Considere, por exemplo, a nossa condição atual.

Podemos acompanhar um importante julgamento da mais alta corte americana e, simultaneamente, um concerto em Tóquio — de pijamas, sem sair da cama!

É evidente que isso é resultado dos esforços humanos em refinar a tecnologia e os processos de produção que já existem. Mas por que fazer isso? Afinal, se nós pensarmos em um mercado estável, a simples manutenção produtiva é suficiente para atender qualquer demanda, não é?

Bem, não exatamente.

A dinâmica do mercado não é simples, e os múltiplos fatores que se traduzem em ação humana são matéria de uma disciplina muito robusta.

Por exemplo: o crescimento populacional no mundo é apenas um dos elementos importantes de se avaliar antes de investigarmos progressos. Em outras palavras, as demandas, no mínimo, variam.

Portanto, aparentemente, a estabilidade econômica é impossível. Contudo, se quiséssemos saber de onde surge a inovação, poderíamos considerar uma estabilidade hipotética. Assim, pense, por exemplo, em uma indústria produtora de arroz. A demanda é estável, a produção atende à necessidade dos consumidores e ambas as partes subsistem nessa relação.

Nesse cenário, por que inovar, isto é, por que criar qualquer alteração dessa dinâmica, se ela é aparentemente perfeita?

Não há razões, e está claro.

Apenas uma coisa criaria necessidade de transformação: uma falta.

Assim, se falta algo, isso significa que a estrutura é imperfeita, o que dá origem a emergência de novos padrões.

Seria isso inovação?

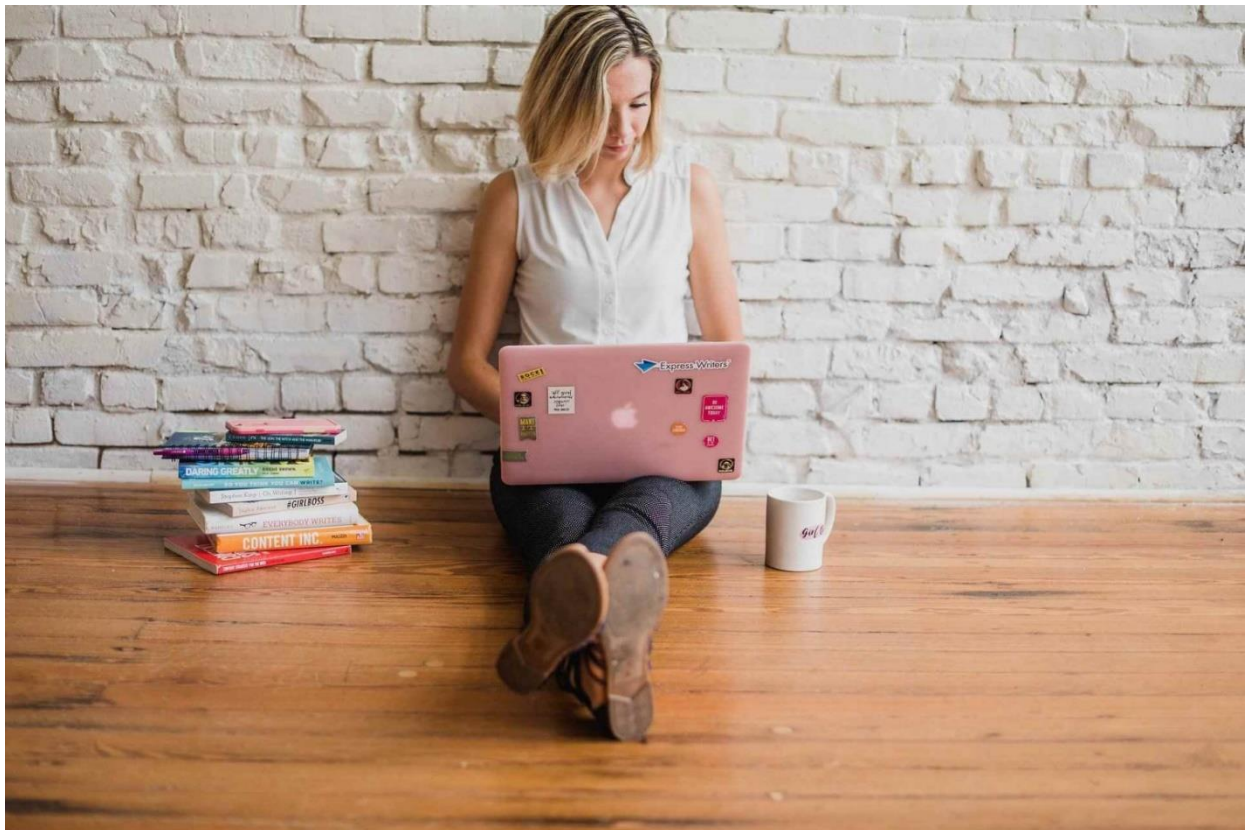
Neste artigo, você vai entender o que há de mais importante sobre esse conceito fundamental do mercado.

Vamos abordar teorias, exemplos, a relação da inovação com a tecnologia e como qualquer empreendedor pode se valer dessas informações para inovar em seus negócios. Acompanhe a leitura e confira!

O que é inovação nas organizações

Vale reforçar o que já dissemos: a estrutura do mercado não é simples. São muitos os detalhes que merecem atenção para que possamos descobrir coisas significativas sobre qualquer uma das manifestações da economia. Uma dessas manifestações é a inovação, fenômeno por meio do qual toda a rotina humana se torna mais prática, veloz e impactante.

Assim, se quisermos descobrir o que é inovação nas organizações, primeiro precisamos entender qual a função de uma organização na sociedade. Desse modo, é possível compreendermos por que ela evolui, e então ficará claro que ela só evolui porque inova. Acompanhe a seguir uma observação objetiva sobre alguns fatos da nossa economia.



O papel das organizações na sociedade de mercado

Uma empresa existe, necessariamente, na condição de concentradora de [recursos humanos](#), a fim de promover soluções ao mercado. Isso significa que [empreender é resolver problemas](#), correto? Portanto, é necessário que haja problemas a serem resolvidos para que as organizações tenham espaço no sistema econômico.

Uma vez que uma empresa se mostra capaz de resolver um problema comum, ela então encontra uma estabilidade transitória. Tal estabilidade está na sua capacidade de satisfazer continuamente uma necessidade. Isso quer dizer, portanto, que, se a solução for definitiva e a demanda for pequena, essa estabilidade tem curta duração e a empresa perde utilidade.

A estabilidade de um sistema aparentemente só pode ser perturbada por uma presença exterior. O sistema, em si mesmo, não pode produzir suas próprias necessidades. Afinal, ele só existe para

atendê-las, não para provocá-las. No entanto, dada a atual configuração econômica, todo sistema nasce necessariamente defasado, com prazo de validade.

Aqui temos um fator fundamental para entendermos não apenas como surge a necessidade de inovação, mas também como, de modo geral, opera nossa sociedade de mercado. Nenhuma empresa nasce para acabar em alguns anos. Do contrário, toda empresa tem, implicitamente, o desafio da auto permanência.

Nesse caso, a fim de se manter competitivo, todo [empreendedor](#) precisa eventualmente se deparar com as perguntas “que problema meu negócio busca resolver?”, “por quanto tempo meu negócio pode resolver esse problema?” e “como escalar a solução do meu negócio?”

Essa investigação é suficiente para dar maior noção ao empreendedor sobre o [potencial lucrativo](#) de sua empresa. Isso porque qualquer solução surge invariavelmente com o pressuposto de que deve ser superada, e qualquer empresa que busca longevidade precisa estar atenta a esse fato. Mas por que é assim?

Como surgem novas demandas



Vamos voltar ao exemplo da indústria produtora de arroz. Se sua estrutura é hipoteticamente perfeita, por que então alterá-la, ou seja, para que inovar? A resposta está em um fato notável: mercados e organizações são meios humanos! E como sabemos, tudo nesse meio é transitório, inclusive condições perfeitas para satisfação de demandas.

Sendo assim, se, por qualquer razão, alguém dentro desse sistema supostamente perfeito pensasse “como podemos produzir mais no mesmo espaço de tempo?”, imediatamente

teríamos um novo problema a ser resolvido. Afinal, por meio dessa observação, percebe-se que falta algo — nesse caso, agilidade.

Essa “falta”, mesmo que fabricada, é suficiente para criar uma nova necessidade. Ora, não é exatamente isso que se chama “desejo”, o reconhecimento de alguma coisa em falta e a busca por compensá-la? Portanto, o simples fato de reconhecermos a ausência do que quer que seja é, em si mesmo, o surgimento de uma nova demanda.

Esse fenômeno é muito explorado pelo segmento de [marketing e propaganda](#). Trata-se, portanto, de um elemento inquestionável da estrutura econômica do mundo. Em outras palavras, não há como não buscarmos a inovação, porque qualquer solução, por mais extraordinária que seja, não passa de um novo limite do mercado. Somos insaciáveis!

Como, então, parece impossível não haver desejo no meio humano, consequentemente sempre haverá a necessidade de satisfação. Especialmente porque um dos efeitos mais comuns do desejo é o lucro. Assim, se você, com a sua empresa, não buscar se reinventar, algum competidor, desejando lucro, eventualmente trará uma solução melhor do que a sua.

Portanto, independentemente da performance de uma organização, há inevitavelmente o desafio de se manter competitiva. Isso é, em si mesmo, não apenas mais uma demanda, como também se trata de um dos mais importantes geradores de novos mercados. Afinal, da necessidade do lucro surgem muitas inovações e poderosas ações de marketing.

Conceitos de inovação

Agora está claro como uma empresa atua na sociedade de mercado e por que é necessário que ela seja inovadora para se manter competitiva. Resta definir com mais clareza o que é inovação e como podemos percebê-la em nossas vidas.

O termo “inovação” tem origem no latim “innovatio”, que significa “renovação”. Então, basicamente, inovação significa transformar algo sem alterar sua essência. Nesse caso, quando uma empresa decide reconstruir sua identidade visual, alterando logotipo, embalagens dos produtos etc., estamos diante de uma inovação. Mas não é só isso.

Há, na literatura, uma vasta categorização de inovação, além teorias que a explicam em cada uma de suas condições. Neste artigo, vamos nos ater aos conceitos mais notáveis e abrangentes desse fenômeno. Acompanhe!

3 paradigmas da inovação

Quando se pergunta “o que é inovação?”, é fácil vir à cabeça [exemplos como a Apple](#), cujos produtos simplesmente revolucionam a maneira como a sociedade se comporta. Mas esse impacto é apenas um modelo de inovação, dentro, inclusive, de uma dimensão muito específica.

[Segundo Clayton Christensen](#), professor da Harvard Business School e autor do livro “O Dilema da Inovação”, há pelo menos 3 paradigmas observáveis na implementação de ações inovadoras. São elas:

- **Inovação que gera mercado** — Perfeitamente aplicável aos produtos da Apple, uma inovação que gera mercado não apenas torna acessível produtos ou serviços de elite, mas também transforma a economia. É comum esse tipo de inovação ser seguido de uma série de outras ações inovadoras, efeito da adaptação de todo o mercado.
- **Inovação de sustentação** — Tipo de inovação mais aparente aos consumidores, uma inovação de sustentação se trata das modificações incrementais que visam à manutenção da empresa no mercado. Novos modelos de smartphones, adereços adicionados a produtos e até promoções são exemplos de inovação de sustentação.
- **Inovação de eficiência** — Também entre as mais frequentes, as inovações de eficiência são resultado de pesquisas e aperfeiçoamentos que as empresas adotam para otimizar seus processos. Pouco aparente ao grande público, esse tipo de inovação se trata de estratégias de vendas, novos modelos de gestão etc.

Como a inovação afetou os novos modelos de trabalho

Não é preciso ter vivido 30 anos de mercado para perceber as transformações radicais que as últimas inovações provocaram nos modelos de trabalho. Há 10 anos, o mercado de mão de obra não funcionava como hoje. Os [processos de recrutamento e seleção](#) eram lentos e burocráticos.

Atualmente, porém, é extraordinária a maneira como contratamos talentos pela internet, por meio de sofisticados bancos de dados e com auxílio da inteligência artificial. O que o LinkedIn se tornou na última década era antes inimaginável. As evidências desses impactos podem ser percebidas no mercado de trabalho remoto, que tem crescido ano após ano.

Nesse sentido, podemos acompanhar uma alteração tanto na maneira como as empresas se organizam quanto em como suprem suas necessidades de capital humano. Entre essas transformações, podemos perceber que:

- a competitividade tem dado espaço a parcerias;
- o número de freelancers / profissionais autônomos tem crescido;
- as marcas têm se sujeito mais ao mercado consumidor do que tentando influenciá-lo;
- os robôs têm substituído trabalhos mecânicos (Funções repetitivas).

Inovação e transformação digital

Por essas razões, neste novo cenário econômico, falar de inovação é praticamente equivalente a tratar de otimização tecnológica. Afinal, as mídias sociais revolucionaram o paradigma da comunicação, e a maneira como as pessoas consomem reestruturou os processos de vendas das empresas.

Já não é mais possível se sustentar no mercado sem estar na internet. Por isso, há uma série de conceitos que as novas startups precisam conhecer a fundo para cultivarem o máximo de seu potencial de negócio. Alguns desses conceitos são:

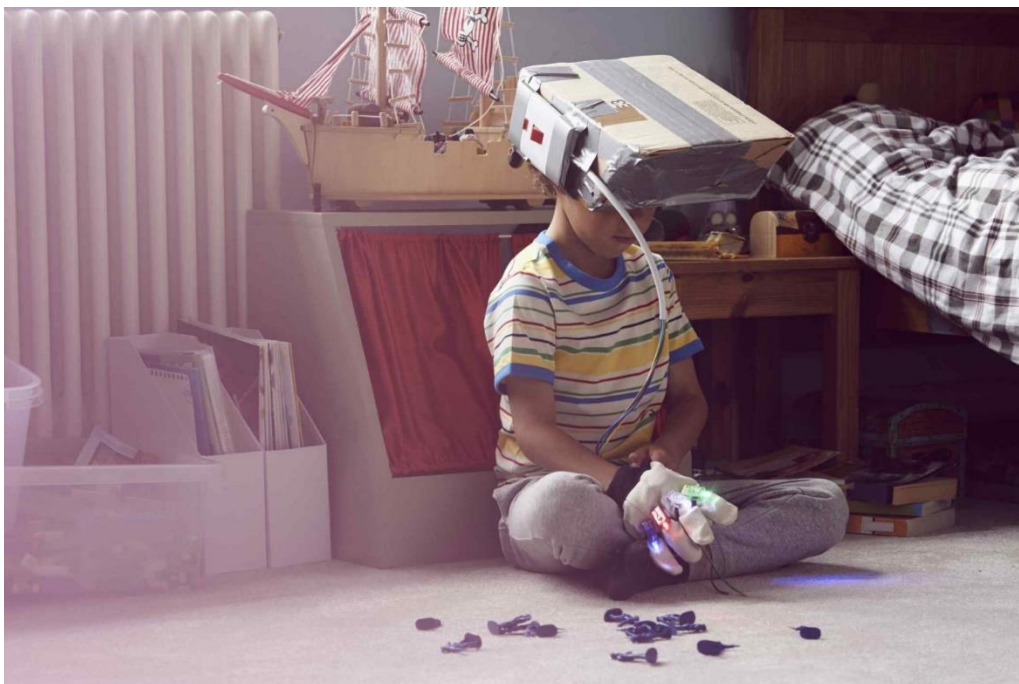
- [jornada de compra do consumidor](#);
- [estratégia omnichannel](#);

- [experiência do usuário](#);
- [marketing de conteúdo](#);
- [automação de marketing](#).

O que é transformação digital

Sendo assim, nas condições desse nosso novo mercado, saber [o que é transformação digital](#) praticamente responde também o que é inovação. Afinal, já não podemos mais pensar em qualquer tipo de inovação sem considerarmos, pelo menos indiretamente, sua relação com a tecnologia.

Transformação digital se trata de um conjunto de mudanças que uma organização opera com ênfase em recursos tecnológicos. O propósito dessa transformação é melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, otimizar a experiência do usuário e os sistemas de vendas, além de economizar capital humano a partir de automação de processos.



Em suma, o objetivo é o mesmo que já discutimos: competitividade. Por isso a relação entre a transformação digital e a inovação é indissociável. Assim, o novo empreendedor deve considerar esses fatores com muita atenção se quiser manter seu posicionamento no mercado. Isso pode ser feito a partir da adoção de recursos como:

- [inteligência artificial](#);
- [machine learning](#);
- [internet das coisas](#);
- [automação de processos](#).

Ferramentas como o [People Analytics](#) são hoje fundamentais para a dinâmica do novo mercado altamente tecnológico e interativo. Portanto, seja para qualificar potenciais clientes ou para [otimizar a gestão de talentos de uma empresa](#), é essencial garantir investimentos, tanto quanto possível, para a implementação dessas ações indispensáveis.

Quais as novas profissões desse novo mercado

A revolução da economia já está em curso e está acontecendo muito depressa. É possível que novas atividades de trabalho estejam surgindo sem que tenhamos tempo de nos dar conta antes de se elas consolidarem como uma necessidade para as empresas.

É o caso do Desenvolvedor de Software, um profissional cada vez mais requisitado, mas que há poucos anos ninguém sabia que existia. Como ele, diversos outros profissionais têm cumprido papel insubstituível para a nova estrutura do mercado. A seguir, conheça os 4 profissionais que têm tudo para serem os mais valiosos das startups.

UX designer

Não importa se o produto ou serviço da sua empresa se trata de um software, uma plataforma de assinatura, consultoria etc.

É fundamental para sua qualidade competitiva que a experiência do usuário seja a melhor possível desde o primeiro contato com a empresa.

Essa necessidade tem valorizado e tornado o [UX designer](#) cada vez mais requisitado. É esse profissional quem vai projetar, a partir de conhecimentos específicos, os melhores modelos interativos aos consumidores.

Assim, a partir de uma inesquecível experiência de usuário (*User Experience*, daí “UX”), a empresa passa a ter fãs em vez de simples clientes.

Programador

Já faz tempo que o programador é um dos profissionais mais caros de uma empresa. Contudo, com a evolução dos sistemas de informação e as múltiplas plataformas, os programadores são cada vez mais necessários.

Afinal, há diversas linguagens de programação, e cada uma cumpre uma função essencial em seu próprio domínio.

Com a emergência da simplificação de sistemas em programas cada vez mais autônomos e aplicativos inteligentes, os talentos da programação são garantia de competitividade.

Seja para automatizar processos dentro da empresa ou para construir plataformas altamente interativas para os consumidores, o programador será o engenheiro dessas tecnologias.

Profissional de marketing

A maneira como as empresas divulgam seus negócios não é mais a mesma de uma década atrás. A televisão vem perdendo força a cada ano e as estratégias invasivas de anúncios têm sido cada vez menos efetivas.

Os robôs agora têm feito o [trabalho de segmentação de público](#), e seus algoritmos não param de evoluir e se tornarem complexos. Assim, as estratégias de marketing exigem do profissional conhecimento profundo tanto dos sistemas de inteligência artificial quanto do processo de compra dos consumidores.

Produtor de conteúdo / Copywriter

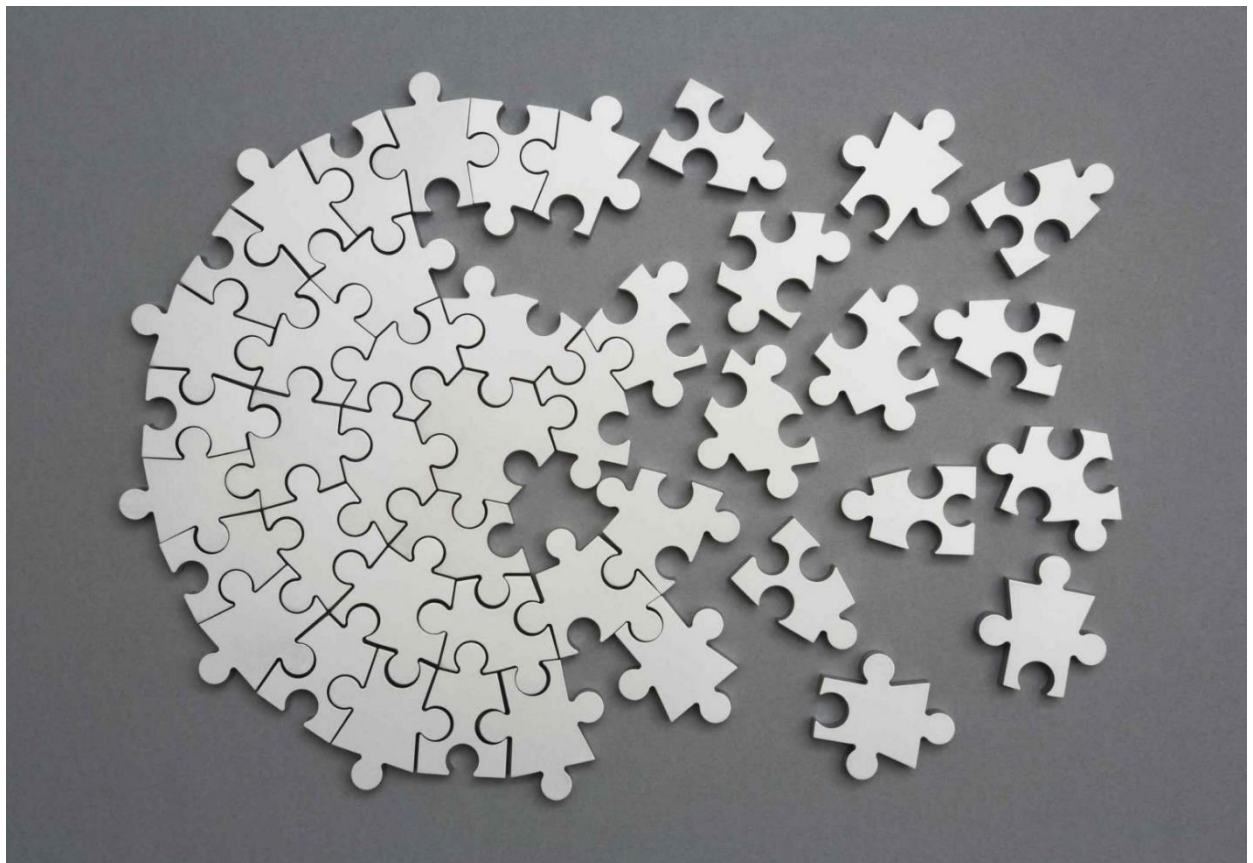
Ainda no segmento de marketing e propaganda, a estratégia de maior sucesso dos últimos anos é a atração.

Isso acontece por meio da criação de soluções gratuitas e altamente relevantes para o público consumidor. Porém, para que esses conteúdos sejam eficazes em termos de conversão, o profissional deve saber compor esses conteúdos com propósito.

Por isso, o produtor de conteúdo e copywriter é um dos profissionais indispensáveis desse novo mercado.

É ele quem vai construir os textos mais atraentes para os consumidores de uma empresa, encantando e persuadindo os visitantes a tomarem ações que garantam sua própria satisfação e o crescimento dos negócios.

As 4 empresas mais inovadoras de 2019



Um modelo de negócios extraordinário, um serviço encantador ou um produto revolucionário são, como vimos, exemplos de inovação. Mas quais empresas podemos ter como exemplo? A seguir, confira as 4 empresas mais inovadoras do mundo em 2019, segundo a norte-americana [Fast Company](#).

1. Meituan Dianping

Considerada a empresa mais inovadora do mundo, a chinesa Meituan Dianping é hoje avaliada em cerca de US\$ 30 bilhões. Seu sucesso se deve ao fato de que a empresa está mudando os hábitos de consumo de centenas de milhões de asiáticos.

Presente em mais de 2800 cidades, a empresa opera por meio de um aplicativo que agiliza serviços como reservas em hotéis, teatros, cinemas, compra de passagens aéreas e entrega de alimentos. O sistema de empresa é capaz de habilitar até 178 serviços por segundo, tudo pelo smartphone!

2. Grab

Em um segmento parecido ao da líder do ranking, a empresa Grab também opera a partir de um aplicativo que agiliza serviços aos seus consumidores. Após desbancar a Uber em Singapura e se apropriar de todas as suas atividades, a Grab expandiu seus negócios para oferecer serviços financeiros, entregas de alimentos, reservas de viagens, entre outros.

3. NBA

A mais querida liga de basquete do mundo conquistou a terceira colocação no ranking da Fast Company por expandir e aprimorar a experiência de seus fãs. Com um serviço de streaming próprio, a National Basketball Association (NBA) permite acompanhar o esporte até mesmo por meio de recursos com realidade aumentada.

Como se não bastasse garantir o acesso pela TV e pela internet a milhões de fãs, a NBA também firmou parceria com a **Twitch**, estreando sua presença no mercado de e-sports. Isso não apenas garante presença da marca diante da comunidade geek como impulsionar seus serviços de streaming, que já **cresceram mais de 60% desde 2018**.

4. The Walt Disney Company

Produto de uma cultura apaixonada, a Disney foi muito além de criar personagens imortais da fantasia ocidental. Ao perceber no mercado a presença da mesma magia que lhe deu origem, a organização tratou de comprar outras grandes empresas, como Pixar, Marvel, Lucasfilm e outras.

Isso é o que lhe garante hegemonia em um segmento de consumo. E por entender muito bem seus próprios consumidores, assim como a NBA, [a Disney tratou de investir em seu próprio serviço de streaming](#).

Por essas ações, a Fast Company deu a ela o quarto lugar do ranking das empresas mais inovadoras do mundo.

Como implementar inovação no seu negócio, mesmo sendo pequeno



Depois de tudo o que você leu, talvez esteja pensando como um pequeno negócio pode se manter atuante e competitivo no mercado por meio de ações inovadoras. A verdade é que nunca foi tão fácil implementar inovações em startups. Contudo, o empenho e a determinação continuam a ser elementos insubstituíveis para o sucesso.

O fato é que a tecnologia tornou acessível diversos recursos que antes apenas investimentos milionários poderiam ter. Assim, a própria transformação digital, verdadeira necessidade em qualquer modelo de negócio, pode ser implementada até mesmo por Microempreendedores Individuais (MEI's).

Isso significa que [não é necessário investir fortunas](#) em times de programadores de alto nível e grandes agências de marketing para divulgar sua solução ao mercado. Com ações simples e com recursos muito acessíveis, é possível se posicionar à frente de seus competidores. Dessa forma, sua empresa cresce e pode adotar ações mais robustas.

Garanta presença nas mídias sociais

É inquestionável que o movimento do mercado passa, com muita relevância, pelas mídias sociais. Portanto, para uma empresa, estar na internet é sinônimo de ser acessível no meio de comunicação mais ativo dessa nova era. Assim, a startup que deseja inovar precisa garantir sua presença nas redes sociais mais populares.

Produza conteúdo relevante

Entretanto, não basta ter um perfil completo no Facebook, Instagram e LinkedIn. O novo modelo de marketing orienta que as empresas atraiam seus consumidores. Isso se faz por meio de conteúdo relevante. Nesse caso, uma ação inovadora para qualquer negócio é garantir conteúdo original sobre aquilo que mais interessa à sua [buyer persona](#).

Automatize processos

Divulgar conteúdo, responder mensagens, encaminhar newsletters, segmentar perfis, orientar o cliente nas vendas... Todos esses processos são imprescindíveis para o sucesso de um negócio. Contudo, operar cada uma dessas ações custaria muito tempo e dinheiro. Felizmente, é possível fazer tudo isso com pouco esforço e mínimos recursos.

A evolução tecnológica, como dissemos, garantiu acesso a implementações sofisticadas de automação com baixo custo de investimento.

Há no mercado diversas ferramentas que permitem às startups automatizarem quase todos os seus processos mecânicos. Isso libera energia para o que realmente importa da relação com o cliente e a qualidade dos serviços.

Adotando essas ações, qualquer negócio pode alcançar destaque no mercado e garantir competitividade diante dos consumidores, mesmo pequenos negócios.

O mais importante é estar seguro de que essas implementações sejam realmente inovadoras. Assim, sua startup atinge altos níveis de performance e se prepara para o próximo nível.

7. Criatividade

Processo criativo, paradigmas (bloqueios mentais)

effectacoaching.com.br/carreira/fatores-bloqueiam-criatividade/

5 FATORES QUE BLOQUEIAM A CRIATIVIDADE

A criatividade tem sido o foco de várias pesquisas acadêmicas que têm como objetivo explicar e até sistematizar o pensamento criativo. A inovação tecnológica vem sendo consideravelmente suportada pela criatividade, o que nos faz pensar que o estímulo à criatividade corresponde ao estímulo à competitividade organizacional.

Outra consideração importante é sobre o surgimento das ideias que lideram o processo criativo. As ideias surgem livre e espontaneamente. Com essa liberdade, as informações que colhemos do ambiente, misturadas às ideias que surgem de forma espontânea, passam a gerar uma condição altamente propícia à criatividade.

Muito embora a criatividade seja um exercício ao alcance de todos, alguns fatores insistem em bloquear o processo criativo, pois é comum encontrarmos nas organizações situações que sabotam o processo criativo. Uma evidência disso é a sistematização e padronização de atividades a fim de gerar previsibilidade aos processos e resultados. Não que esses aspectos sejam negativos para as organizações. Muito pelo contrário. Eles estão na essência da Administração e as empresas encontram nesses aspectos terreno firme para a gestão. No entanto, é importante lembrar que a padronização ou a burocratização excessiva são consideradas fatores bloqueadores da criatividade, pois o ambiente pode se tornar hostil para o desenvolvimento da criatividade.

As pessoas nascem com muitas habilidades criativas, mas é na infância que os primeiros bloqueios à criatividade começam a surgir. Da mesma forma, é comum que no nosso dia-a-dia tenhamos contato com diversas ideias que surgem por meio das interações que fizemos com o ambiente, tais como a leitura, as viagens, a conversa com outras pessoas. Só que nem todas as pessoas permitem que essas interações contribuam para o surgimento de um processo criativo porque seus pré-conceitos e seus julgamentos acabam anulando o potencial criativo que poderia surgir em momentos como esse.

Em outras palavras, à medida que cresce, o ser humano vai se moldando aos paradigmas impostos pelo ambiente no qual está inserido e acaba inibindo sua capacidade de “pensar fora da caixa” e ver oportunidades ao invés de problemas nas diversas situações do dia-a-dia. Nesse contexto, o escritor e consultor Jairo Siqueira pesquisou e relacionou os cinco grupos principais de bloqueios à criatividade:

1. Bloqueios culturais;

Quando os bloqueios à criatividade provêm da própria sociedade, que considera “diferente” aquele que quebra os paradigmas e pensa e se comporta de maneira diversa ao que todos fazem.

2. Bloqueios ambientais ou organizacionais;

Alguns fatores organizacionais como o estilo de liderança, a estrutura organizacional, os propósitos organizacionais ou mesmo a falta de recursos e investimentos comprometem o potencial criativo porque as pessoas não encontrarão nessa organização condições propícias ao desenvolvimento da criatividade.

3. Bloqueios intelectuais e de comunicação;

A forma e o conteúdo dos processos de comunicação, bem como a capacidade cognitiva dos indivíduos podem inibir o processo criativo.

4. Bloqueios emocionais;

São barreiras que se transformam num grande impedimento à criatividade, pois estão ligadas à história de vida da pessoa, seus medos e comportamentos diante das situações do dia-a-dia.

5 – Bloqueios de percepção.

Surgem quando as pessoas não conseguem dar aos problemas uma nova abordagem ou encontrar uma forma diferente de resolvê-los.

Diante desses fatores, é importante lembrar também que o processo criativo remete à inquietude, à busca pelo novo, a fazer perguntas ao invés de se contentar com respostas prontas. Já os bloqueios à criatividade fazem justamente o contrário: abafam o potencial criativo das pessoas e as convidam a ficar na zona de conforto, onde tudo é mais seguro e previsível. Em outras palavras, a zona de conforto é um bloqueio à criatividade porque ela não desperta nas pessoas a vontade de pensar de forma diferente.

Site : administradores.com.br

Henrique Carvalho

Vive exclusivamente de blog desde seus 23 anos e quer ajudar você a Viver de Blog também.

O que é bloqueio criativo?

Muitas vezes falta de foco é definida como um bloqueio criativo. Mas, não é bem assim e é isso que quero falar com você neste artigo.

Muitas vezes falta de foco é definida como um **bloqueio criativo**.

Como assim? Não sei se esse é seu caso, mas já cometi o erro de me envolver em várias atividades ao mesmo tempo. Acreditando que a [multitarefa](#) poderia me ajudar a terminar tudo mais rápido.

Péssima ideia!

Como um artigo [Harvard Business School](#) já publicou, ser multitarefa resulta em **40%** de queda na produtividade. E ainda um aumento de **10%** no nível de estresse.

Você concorda que criar enquanto faz outras atividades ao mesmo tempo, fica praticamente impossível?

Portanto, quando vou me dedicar ao processo de criação de um novo conteúdo para o Viver de Blog, me concentro 100% na tarefa. Sem interrupções.

Desligo meu celular, esqueço as redes sociais e geralmente coloco minha **playlist** de músicas para foco para tocar.

Ultimamente estou usando o [BrainFM](#), que oferece músicas para relaxar e focar. Também alterno com a lista de músicas do meu [Spotify](#).

Tenho 2 playlists que uso exclusivamente para isso: [Focus+](#) e [Better Focus](#)

No entanto, como manter o [foco e a concentração](#) por longos períodos pode não ser tão fácil assim, uso a técnica Pomodoro para focar durante o dia todo.

Divido o meu momento de criação em períodos de 60 a 90 minutos. E faço pausas de 10 a 15 minutos.

Eu acho mais fácil manter a alta performance por períodos de 60 minutos do que ficar 8 horas alternando entre tarefas.

E com o foco no lugar certo, os momentos de bloqueio criativo diminuem.

Geralmente o bloqueio criativo é caracterizado pela inexistência de ideias. Mas você sabia que o excesso delas também pode ser um problema?

Parece contraditório, você não conseguir criar por não saber qual das suas ideias irá colocar em prática.

Por isso a importância da validação de suas ideias. Para evitar a paralisia(a) pelo excesso.

A [meditação](#) tem sido outra excelente ferramenta, que me ajuda a ficar focado no momento presente, ter mais clareza mental e sofrer menos com o **bloqueio criativo**.

MAS AFINAL DE CONTAS, O QUE É O BLOQUEIO CRIATIVO?

O **bloqueio criativo** é bastante associado a momentos de falta de inspiração na criação de textos. Tanto que em inglês o termo é conhecido como “*writer’s block*”.

O termo surgiu na década de 40, criado pelo psiquiatra Edmund Bergler. Por aproximadamente 20 anos, ele estudou escritores que sofriam de um mal que chamou de “inibições neuróticas da produtividade”.

A intenção deste estudo era entender porque esses escritores não conseguiam criar. E o que poderia ser feito para reverter esse bloqueio criativo.

Uma de suas descobertas derrubou o mito de que esses escritores simplesmente teriam usado todas as suas ideias. Uma crença sem o menor sentido, como se a criatividade tivesse um estoque finito.

Bergler também percebeu que o problema desses escritores não estava na falta de motivação externa, como pagamentos por seus trabalho, mas sim na [motivação pessoal](#).

Problemas psicológicos como depressão, ansiedade, infelicidade, exagero da autocrítica e falta de motivação interna, são os motivos mais comuns em pessoas que estão sofrendo com o bloqueio criativo.

Os pesquisadores da Universidade de Yale, [Jerome Singer e Michael Barrios](#), também concentraram seus esforços para entender o que realmente é o **bloqueio criativo**.

Eles constataram que quem enfrentava um momento de branco de ideias não conseguia encontrar motivação. Além de apresentar a diminuição da ambição e não sentir prazer em criar.

E a dificuldade de criar estava relacionada à dificuldade de formar imagens mentais. Algo semelhante ao conceito de “sonhar acordado(a)”.

Tanto que uma experiência foi realizada com grupos de escritores que estavam enfrentando exatamente este tipo de limitação.

Cada um os participantes ficava em uma sala silenciosa e eram expostos a 10 tipos de imagens. Depois eram induzidos a produzir e descrever algumas criações parecidas com sonhos, desconexas e **sem sentido lógico**.

Por exemplo, eles poderiam ouvir uma música e transformá-la em uma produção visual. Feito isso, os participantes deveriam criar algo relacionado a seus próprios projetos.

O experimento durou duas semanas.

Os resultados foram bastante positivos e apesar de não resolverem **100%** do bloqueio criativo dos escritores participantes, aumentou a criatividade e principalmente a autoconfiança no próprio poder de criação.

Você se torna criativo(a) quando acredita ser criativo(a).

Em muitos casos, onde o exercício foi feito por um período maior de tempo, o **bloqueio criativo** foi resolvido. E sem a necessidade de uma terapia específica.

Estes pesquisadores provaram que Berger não estava completamente certo ao afirmar que o bloqueio criativo estava relacionado à problemas emocionais. E, portanto, só seria resolvido com terapia.

Na verdade, os pesquisadores descobriram que o próprio **processo criativo** poderia ser um alívio ao estresse psicológico.

Envolver-se em qualquer outra atividade criativa, diferente daquela que supostamente é a causa do bloqueio criativo, parece funcionar muito bem.

Até mesmo escrever sobre o próprio bloqueio criativo, como fiz na introdução desse artigo, pode ajudar.

O resto do texto fluiu sem interrupções.

Seja para escrever, esculpir uma peça ou criar um novo software, os métodos de criação e as técnicas nem sempre devem ser seguidos à risca.

Ou melhor, nem a criatividade é a melhor amiga de métodos, mas sim uma combinação de tentativas, erros e acertos.

Supostamente o bloqueio criativo surge quando o lado esquerdo, responsável pelo pensamento **lógico racional** domina o lado direito que cuida do pensamento criativo.

Uma das mentes mais criativas do mundo, [Steve Jobs](#), acreditava que para ser altamente criativo, era necessário quebrar velhos paradigmas e ver o mundo de uma forma [criativa e inovadora](#).

O velho se transforma no novo

Você, com certeza, já ouviu a frase clássica e até mesmo clichê: **“nada se cria, tudo se transforma”**.

Steve Jobs revolucionou o mundo em que vivemos ao trazer ideias inovadoras para o nosso cotidiano.

A revolução de Jobs não se deu por criações completamente inéditas. Mas sim porque ele soube usar as referências que foi adquirindo ao longo de sua vida , juntá-las de uma maneira nunca antes feita e assim transformar o velho em novo.

Neste discurso de 1982, Jobs diz que você precisa fazer **conexões inovadoras**, já que cada um de nós possui uma carga emocional e de vivências diferentes.

Como podemos todos ter o mesmo olhar a respeito de algo, mesmo que seja extremamente banal como uma tesoura, por exemplo, se temos histórias e experiências de vida tão distintas ?

Inclusive, na visão de Steve Jobs, o modelo de ensino adotado seria um dos responsáveis por **matar a criatividade**. De acordo com a sua visão, as escolas incentivam todos a terem a mesma linha de raciocínio a respeito de um assunto.

Uma padronização de pensamentos.

Ele sempre acreditou que a criatividade poderia ser usada para pensar em um objeto e como aplicá-lo de forma completamente diferente daquela usada pela maioria das pessoas.

Assim como a criança que usa a vassoura de casa como moto em suas brincadeiras. Ela fez algo extremamente simples: deixou sua imaginação fluir sem os limites da mente racional.

"Criatividade é apenas conectar coisas. Quando você pergunta a pessoas criativas como elas criaram algo, eles se sentem culpados por não terem de fato criado nada, mas porque eles estavam aptos a conectar diferentes experiências e transformá-las em algo novo. E a razão pela qual eles conseguiam fazer isso é porque ou eles tiveram mais experiências ou porque pensavam mais a respeito de suas experiências do que outras pessoas".-Steve Jobs

Abrir a mente para pensar de forma diferente pode ser uma das saídas para o bloqueio criativo.

SOLUÇÕES PARA O BLOQUEIO CRIATIVO

Ao longo do artigo fui apresentando algumas soluções para lidar com o temido bloqueio criativo.

Uma delas eu fiz logo no comecinho deste artigo: **escrevi sobre o meu próprio momento de bloqueio criativo**.

Ao colocar no mundo o que estava sentindo e entender o que estava causando aquela limitação momentânea, descobri o que precisava fazer.

Como também já escrevi acima, o foco é essencial no momento de criação e era justamente o que eu não estava conseguindo fazer.

Para resolver o problema, coloquei meu fone de ouvido e escolhi uma boa seleção de músicas para focar e pronto: as palavras começaram a surgir aqui na tela do meu editor de textos.

O que talvez não teria feito sem esse breve momento de autoanálise.

Não estou sugerindo que você coloque seus sentimentos em relação ao bloqueio criativo no meio de seu texto. Escreva sobre isso e guarde para você.

Apenas achei válido dividir aqui porque queria mostrar que isso acontece comigo também. E porque o assunto do artigo permitia esse tipo de reflexão.

A [procrastinação](#) costuma ser a vilã de muitos projetos que nunca acontecem. Mas não tenha medo de usar deste artifício uma vez ou outra. Principalmente em momentos de exaustão física e mental.

Use o seu bom senso, mas se o cansaço for grande e sua agenda permitir, deixe para depois seu projeto. Procure favorecer o **ócio criativo** de vez em quando.

Durma, se essa for sua necessidade do momento. Uma **mente clara e descansada** é muito mais produtiva e faz milagres na hora de gerar novas ideias

A meditação também faz milagres em casos de bloqueio criativo. Não só porque aumenta o foco no momento, mas também porque permite que **ideias afluam com mais facilidade** do subconsciente para o consciente.

Já perdi as contas de quantas ideias já tive durante meus períodos meditativos.

Além de limpar a mente, a meditação me ajuda a estabelecer o *mindset* correto com relação às minhas criações. O que eu quero dizer com isso?

Quando costumava acreditar que escrever um artigo era uma atividade trabalhosa e demorada. Eu levava dias e dias e usava boa parte da minha energia para conseguir publicar um único artigo.

Afinal, na minha cabeça precisava ser difícil para ter valor. Mas quando comecei a entender que não tinha que ser assim e que passei a encarar a produção de conteúdos novos como uma atividade fácil, assim passou a ser.

Você lembra que falei que o raciocínio lógico pode ser o grande responsável pelo bloqueio criativo?

Pois é. Querer escrever e editar seu texto ao mesmo tempo, por exemplo, poder estragar todo o seu processo criativo, afinal você não está permitindo a fluidez de pensamentos.

O mesmo acontece quando você se preocupa com o que sua audiência irá achar daquele seu novo conteúdo. A lógica fica o tempo todo impedindo a criação.

E nessas horas que o bloqueio criativo toma conta da sua produção de conteúdo.

8. Sustentabilidade

O que é desenvolvimento sustentável?

A definição mais aceita para desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro.

Essa definição surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas em 1987 para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

O que é preciso fazer para alcançar o desenvolvimento sustentável?

Para ser alcançado, o desenvolvimento sustentável depende de planejamento e do reconhecimento de que os recursos naturais são finitos.

Esse conceito representou uma nova forma de desenvolvimento econômico, que leva em conta o meio ambiente.

Muitas vezes, desenvolvimento é confundido com crescimento econômico, que depende do consumo crescente de energia e recursos naturais. Esse tipo de desenvolvimento tende a ser insustentável, pois leva ao esgotamento dos recursos naturais dos quais a humanidade depende.

Atividades econômicas podem ser encorajadas em detrimento da base de recursos naturais dos países. Desses recursos depende não só a existência humana e a diversidade biológica, como o próprio crescimento econômico.

O desenvolvimento sustentável sugere, de fato, qualidade em vez de quantidade, com a redução do uso de matérias-primas e produtos e o aumento da reutilização e da reciclagem.

Sua colaboração é fundamental para conservarmos o meio ambiente e garantirmos qualidade de vida para nós e nossas futuras gerações.

Os modelos de desenvolvimento dos países industrializados devem ser seguidos?

O desenvolvimento econômico é vital para os países mais pobres, mas o caminho a seguir não pode ser o mesmo adotado pelos países industrializados. Mesmo porque não seria possível.

Caso as sociedades do Hemisfério Sul copiassem os padrões das sociedades do Norte, a quantidade de combustíveis fósseis consumida atualmente aumentaria 10 vezes e a de recursos minerais, 200 vezes.

Ao invés de aumentar os níveis de consumo dos países em desenvolvimento, é preciso reduzir os níveis observados nos países industrializados.

Os crescimentos econômico e populacional das últimas décadas têm sido marcados por disparidades.

Embora os países do Hemisfério Norte possuam apenas um quinto da população do planeta, eles detêm quatro quintos dos rendimentos mundiais e consomem 70% da energia, 75% dos metais e 85% da produção de madeira mundial.

Os 17 objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Em setembro de 2015, percebendo que os indicadores econômicos, sociais e ambientais dos últimos anos eram pessimistas quanto ao futuro das próximas gerações, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs que os seus 193 países membros assinassem a Agenda 2030, um plano global composto por 17 objetivos (ODSs) e 169 metas para que esses países alcancem o desenvolvimento sustentável em todos os âmbitos até 2030. Os objetivos são os seguintes

1. Erradicação da pobreza
2. Fome zero e agricultura sustentável
3. Saúde e bem estar
4. Educação de qualidade
5. Igualdade de gênero
6. Água potável e saneamento
7. Energia acessível e limpa
8. Trabalho decente e crescimento econômico
9. Indústria, inovação e infraestrutura
10. Redução das desigualdades
11. Cidades e comunidades sustentáveis
12. Consumo e produção responsáveis
13. Ação contra a mudança global do clima
14. Vida na água
15. Vida terrestre
16. Paz, justiça e instituições eficazes
17. Parcerias e meios de implantação

Sustentabilidade

Os objetivos do desenvolvimento sustentável refletem a sustentabilidade.

A sustentabilidade é a capacidade de sustentação ou conservação de um processo ou sistema. Ela é alcançada através do desenvolvimento sustentável.

Existem diversos tipos de sustentabilidade:

1. Sustentabilidade Ambiental: desenvolvimento e equilíbrio da natureza por meio da manutenção e conservação dos ecossistemas e da biodiversidade.
2. Sustentabilidade Social: desenvolvimento social visando maior igualdade.
3. Sustentabilidade Econômica: desenvolvimento econômico atrelada às necessidades sociais e ambientais visando não somente o lucro, mas o bem-estar e qualidade de vida da população. Ou seja, uma forma de economia sustentável.

Alguns exemplos de ações sustentáveis:

- Utilização consciente dos recursos naturais
- Preservação de bens naturais e da dignidade humana
- Mudança ou diminuição nos padrões de consumo
- Conscientização da população por meio de programas e ações socioambientais
- Políticas eficazes voltadas para o desenvolvimento sustentável
- Evitar desperdícios e excessos
- Reciclagem
- Fontes de energia renováveis
- Reflorestamento

Inovação para a sustentabilidade

A INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE I

A Inovação para a Sustentabilidade: Contexto empresarial e fatores-chave

*Por Dra. Aileen Ionescu-Somers e Professor Francisco Szekely**

Os negócios adentraram um novo mundo – desafiador e cheio de oportunidade para a inovação estratégica; onde a sustentabilidade será um fator-chave destas oportunidades futuras.

Vejamos algumas das tendências que indicam o surgimento deste admirável mundo novo. Há um abismo cada vez maior entre a economia de reposição de peças das nações industrializadas e a economia que está comprando pela primeira vez (o que impulsiona o consumo) em países pobres e emergentes. Há também uma crescente tensão entre economias de material e não material: preços de produção, demanda e *commodities* estão aumentando, enquanto os custos de bens imateriais, tal como conteúdo multimídia compartilhado, estão caindo.

E há novos mercados surgindo para servir os “menos pobres”, que ganham entre US\$ 2 e US\$ 10 por dia. Outras tendências importantes incluem as crescentes economias “Sul-Sul”, onde essas emergentes comercializam entre si e com países menos desenvolvidos. Suas inúmeras empresas e marcas também se espalham pelo mundo. Além disso, também estamos vendo o desaparecimento gradual de fronteiras empresariais tradicionais – por exemplo, quando simples donos de casa produzem eletricidade e passam a vendê-la à rede elétrica.

Empresas que desejam lidar com a complexidade dessas mudanças terão que se afastar de abordagens tradicionais. O novo quadro, que já é dominante em algumas das maiores organizações do mundo, é baseado na inovação estratégica para a sustentabilidade orientada para a solução. Isso pode soar exagerado, mas significa, basicamente, encontrar novas maneiras de melhorar o desempenho através da inovação nas três dimensões: ambiental, social e econômica.

A inovação para a sustentabilidade é mais dinâmica do que a inovação em si, pois exige bastante flexibilidade das pessoas para dar conta dos inúmeros fatores chave em jogo. Por exemplo,

precisam pensar em longo prazo: basta lembrar a história dos CFCs – considerados uma solução tecnológica altamente inovadora quando introduzida na década de 1920, cientistas descobriram, décadas depois, que prejudicam a camada de ozônio. O problema foi resolvido ao substituí-los por HFCs – que, agora sabemos, são gases de efeito estufa que também têm efeito poderoso sobre o clima terrestre. A empresa do amanhã terá de pensar muito à frente quando tratar de assuntos no curto prazo, e, cada vez mais, soluções futuras terão de sustentar os três pilares do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico.

O espectro da inovação para a sustentabilidade

O primeiro tipo de inovação no espectro é caracterizado pela mudança incremental, passo-a-passo. Muitas empresas optam por esta abordagem, principalmente porque são avessas ao risco – principalmente nesses últimos anos de crise.

O segundo: a inovação radical, significa criar novos modelos de negócios, porém dentro de um sistema de negócios tradicional.

A terceira é a mais importante: transformação sistêmica, que reinventa modelos de negócios defeituosos e insustentáveis por sua própria natureza. Pouquíssimas organizações fazem isso hoje, mas podemos ver alguns modelos novos e mais reflexivos surgindo em certos cantos por aí.

Vamos considerar o exemplo da indústria automotiva. De acordo com pesquisas empíricas, realizadas pelo Centro de Pesquisa de Sustentabilidade do IMD em 2001 e 2004, poucas empresas viam a mudança climática como uma questão estratégica, e certamente não como uma questão que orientava a estratégia. Hoje, as regras do jogo mudaram. Por exemplo, vejamos a BMW – líder super-sector no Índice de Sustentabilidade Dow Jones.

Em 2007, ela criou Strategy Number ONE para desenvolver conceitos sustentáveis e visionários ??para a mobilidade, buscando resolver as exigências e desafios urbanos de clientes. A estratégia é um roteiro projetado para ajudar a empresa a crescer e ser rentável. Ela molda o futuro da BMW e introduz novas tecnologias para ajudá-la a atingir sua meta de construir veículos com zero emissão de poluentes e que também diminuem o impacto sobre o meio ambiente ao reduzir o consumo de recursos.

A Toyota, que está na vanguarda da tecnologia de carro híbrido, está um passo adiante: ela está de olho em uma tecnologia da próxima geração que utiliza uma mistura de energia mais diversificada, que também consome menos recursos. O Powertrain Map for Future Mobility (mapa de trem de força para a mobilidade futura – tradução livre) da empresa desenvolve cenários que constroem veículos e misturas de combustível sob medida, para uso em contextos particulares.

A empresa também está se questionando como ela pode promover a introdução de veículos de próxima geração, e a infraestrutura necessária para seu funcionamento eficiente (estações de recarga com painéis solares, por exemplo) e, ao mesmo tempo, incentivar o uso de sistemas de transporte público e compartilhamento de automóveis; e reduzir o congestionamento nas cidades.

Para obter respostas, a Toyota ampliou seu pensamento estratégico para incorporar outras dimensões que afetarão suas inovações: conceitos globais de sucesso e progresso; a “bio-capacidade” (capacidade de uma área para fornecer recursos e absorver resíduos) disponível por pessoa; e a necessidade de países melhorarem o desenvolvimento e/ou/enquanto reduz o impacto ecológico.

Incerteza: uma barreira e uma oportunidade

Três tipos de incerteza podem afetar a evolução da inovação para a sustentabilidade: física/ecológica, política e comportamental. É difícil para qualquer organização saber como será o amanhã, mas, no entanto, elas terão de se tornar cada vez mais adeptas ao desenvolvimento de uma perspectiva de futuro, o que exige novas habilidades dos gerentes. De qualquer forma, as incertezas criam oportunidades, bem como barreiras. Superar as dificuldades para então compreender essas oportunidades e aproveitar ao máximo a inovação para a sustentabilidade exige que as organizações tomem três atitudes.

Primeiro, calcule o verdadeiro custo da inovação para a sustentabilidade. Por exemplo, o cálculo dos custos e os benefícios do aumento da capacidade de energia renovável devem abranger elementos como o subsídio contínuo de combustíveis fósseis e os diversos impactos negativos das mudanças climáticas e da poluição.

Em seguida, substitua o pensamento antigo. Metas e estruturas em curto prazo na política e nos negócios devem ser substituídas pelo pensamento flexível em longo prazo. Este, por sua vez, pode fazer com que as organizações parem de tomar decisões de forma negativa e reacionária, passando a abordar as questões de uma maneira positiva e proativa, permitindo-lhes a focar e aproveitar as oportunidades à mão.

Por fim, aproxime cada vez mais as partes interessadas do negócio, pois isso ajudará a garantir o sucesso da inovação para a sustentabilidade. A conclusão é que as pessoas mais afetadas também têm que opinar na gestão, tanto de seu ambiente imediato, quanto dos bens comuns globais.

Inovação sustentável dentro da empresa

Nos últimos anos, gerentes têm abordado de forma diferente a inovação estratégica para a sustentabilidade. Não é mais um nicho do negócio, mas um conceito que está se popularizando. Os maiores inovadores, como a IBM, 3M e DuPont de Nemours, dizem que veem a sustentabilidade empurrando pra frente a estratégia principal do negócio, e que o contrário realmente não é mais o melhor caminho a trilhar.

Os gestores podem ter uma série de abordagens para incentivar a inovação para a sustentabilidade dentro de suas organizações. O ponto de partida é que ela seja considerada uma oportunidade, não uma ameaça, e que as pessoas percebam que ideias impactantes são necessárias para mudar as mentalidades dos clientes. É igualmente indispensável que as organizações tenham os incentivos certos (fiscal, regulamentar e legal) para promover uma visão de longo prazo que apoie a sustentabilidade. As empresas que já estão implementando a

inovação estratégica para a sustentabilidade nos relatam que há uma série de elementos que podem ajudar a melhorar esta área.

1. Valorize o papel da liderança, junto com prioridades claras e uma estratégia corporativa alinhada;
2. Certifique-se que o caso de negócio para a inovação é apoiado por uma análise detalhada e um planejamento de possíveis cenários;
3. Foque nas necessidades do cliente, aproveite da tecnologia aplicada e compartilhe conhecimento através de uma abordagem transparente para pesquisar e desenvolver dentro da empresa;
4. Certifique-se que a estratégia e o desempenho da sustentabilidade estão incorporados nos principais processos da empresa, onde possam impulsionar a mudança, e não ser apenas algo aglomerado;
5. Engaje os funcionários através de uma estratégia clara, treinamento em toda a empresa e uma comunicação eficaz das melhores práticas;
6. Apoie o desenvolvimento e a implementação da estratégia ao incentivar uma cultura empresarial inovadora e interativa.

A INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE II

Os desafios da implementação

O que impede que as empresas inovem em produtos e serviços sustentáveis, e como poderiam melhorá-los?

Os dois principais motivos dessa inércia são os mercados financeiros, que ainda focam demais no curto prazo, e muitos dos novos modelos de parcerias, são falhos. As organizações deveriam desenvolver uma inovação recíproca que busque soluções, e deveriam compartilhar o valor que criam com seus clientes. Porém, a complexidade social, as mentalidades fechadas e a falta de uma liderança empenhada dificulta a implementação dessas mudanças – este último ponto sendo fundamental. Os líderes precisam ter certas características especiais para conduzi-rem mudanças, como: visão externa à frente das tendências globais, capacidade de dominar a complexidade e conseguir envolver seu pessoal em torno da sustentabilidade.

Outros fatores incluem o papel periférico desempenhado pelas empresas em negociações multilaterais sobre o desenvolvimento sustentável, a falta de dinheiro e investimento para quadros que promovem a inovação para a sustentabilidade, além da complexidade do sistema como um todo.

Compartilhando melhores práticas

A complexidade do sistema – principalmente no que diz respeito ao tamanho e à burocracia – cria enormes dificuldades para as empresas poderem compartilhar melhores práticas.

Porém, compartilhar melhores práticas não deveria ser uma atividade puramente interna – muitas empresas estão começando a trabalhar com outras dentro e fora de seus ramos de negócios para compartilharem melhores práticas em questões como a forma de medir o impacto ambiental, conduzir auditorias de sustentabilidade e usar certificações para comunicar seu compromisso com a sustentabilidade. Algumas empresas também estão compartilhando melhores práticas com determinadas ONGs e outras organizações. É uma maneira eficaz de conseguir apoio governamental e, eventualmente, mudar quadros e impulsionadores econômicos.

Naturalmente, esse compartilhamento externo tem seus desafios. Com os concorrentes, por exemplo, há limites para o que pode ser compartilhado, já que a sustentabilidade está começando a fazer parte da vantagem competitiva empresarial. No entanto, é interessante ficar atento uma vez que pode se tornar um fator que retarde a renovação sistêmica se as grandes empresas e líderes relutem a se abrirem demais. Enquanto isso, ainda é possível compartilhar a pesquisa básica em um nível pré-competitivo, ou trabalhar com não-concorrentes para adaptar ideias e obter novas soluções.

Operações e a cadeia de suprimentos

A terceirização fez com que as empresas derrubassem os preços ao efetuarem compras, pois pequenas reduções percentuais no custo levam a grandes aumentos na margem de lucro. Isto significa que as compras são um fator importante de negócios.

No entanto, acontecimentos recentes como a polêmica da substituição de carne bovina por carne de cavalo na Europa têm pressionado os relacionamentos com fornecedores e prejudicado a imagem das empresas. A enorme pressão para obter melhores margens por parte de compradores tem levado a muitos exemplos de comportamentos insustentáveis e antiéticos dos fornecedores.

As empresas precisam transformar sua abordagem focada em custo para uma focada em valores, garantindo que seus fornecedores contribuam para o sucesso sustentado. Isso exige mudanças dramáticas na governança e no modo como os gerentes de compras são recompensados.

As empresas também deveriam adotar uma medida mais integrada para o fornecimento sustentável, tanto interna quanto externa. Internamente, isso pode significar estabelecer uma ligação melhor entre o departamento de compras e o de vendas e marketing, para aproveitar ao máximo as melhorias da sustentabilidade; encontrar uma linguagem em comum entre os gestores; enfatizar a necessidade da presença de líderes internos e corporativos para a promoção da mudança; introduzir novos paradigmas, tal como a organização em rede aberta da Toyota; e avançar rapidamente pelos estágios da mudança para que a empresa aprenda a andar antes de correr.

Externamente, o provável foco principal é inovar em redes, iniciar novos diálogos e introduzir novos paradigmas. É possível também instituir uma “tesouraria do conhecimento” – uma estrutura única, a qual toda a cadeia de abastecimento se reporta.

O papel da tecnologia

Grandes empresas como a Tata, líder mundial em consultoria de TI, e Ricoh, líder mundial em fabricação de impressoras e multifuncionais, estão adotando uma visão de longo prazo de 30 a 40 anos, em vez da tradicional perspectiva de dez anos. Isso incentiva um pensamento que foge do óbvio.

Essas empresas descobriram que gerentes devem ser encorajados a se mover confortavelmente dentro de um ambiente de “tentativas” – ou seja, onde o fracasso é visto como uma boa experiência de aprendizagem e uma oportunidade para testar o terreno para a inovação.

A Ricoh, por exemplo, está pensando em ir além de seu principal negócio, o da impressão. Sua meta atual é garantir que todas as inovações tratem da redução de impacto, ainda que contribua para os resultados; implementar inovações radicais como produtos e serviços que não sejam do ramo da impressão, assim como criar mais inovações incrementais como a impressão sustentável e incorporar a ideia da reutilização como um processo, e não como uma hipótese.

Mercados emergentes

Descarte todos os preconceitos de que a inovação é algo que acontece em países ocidentais antes de ser implementado em mercados emergentes. Muitas das inovações de hoje são provenientes desses mercados emergentes, e não inseridas neles. No ambiente de negócios extremamente dinâmico da China há três fatores em jogo que vão levar a uma evolução interessante da inovação estratégica para a sustentabilidade ao longo do tempo.

Primeiro, o ambiente competitivo é diferente dos outros, sendo o mais competitivo do mundo no momento. A concorrência leva à inovação, mas não necessariamente à inovação sustentável. No entanto, os chineses estão cada vez mais preocupados com questões ambientais e sociais – pois estão perto dos piores efeitos do comportamento corporativo insustentável.

Isso nos leva ao próximo fator: a China enfrenta uma escassez de talentos que possuem competências adequadas para liderar as empresas nesse ambiente competitivo. No entanto, as empresas relatam que seus melhores talentos estão baseando suas escolhas em critérios de sustentabilidade. Sem dúvida, isso também incentivará a inovação estratégica para a sustentabilidade.

Por último, embora haja uma grande dose de incerteza regulatória na China, seu novo plano de cinco anos impulsionará o consumo interno, e também incentivará o desenvolvimento de um setor econômico sustentável, inclusive do ponto de vista ambiental. E isso, nas empresas, surtirá efeito sobre os fatores-chave para a inovação sustentável.

A INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE III

Sistemas e liderança

A atual demanda mundial por recursos não é sustentável. Se todos no mundo comessem como o cidadão europeu comum, seriam necessários os recursos de três planetas. Se todos consumissem como o cidadão americano comum, seriam necessários cinco. Se todos nós pudéssemos espelhar nossos hábitos alimentares ao da dieta típica da Malásia, que é relativamente baixa em proteína animal, até 2050 precisaríamos somente de 1,3 planetas Terra para atender nossas necessidades. No entanto, temos apenas um planeta.

Há evidências de que na medida em que as pessoas ficam mais ricas, elas desejam comer mais carne e laticínios. Isso cria um verdadeiro problema para a sustentabilidade, pois a conversão de calorias de base vegetal para de base animal é ineficiente, o que contribui para o aquecimento global e desperdício de recursos e deixa as pessoas menos saudáveis. Em um mundo com recursos limitados, a sociedade terá de enfrentar a questão de quanta terra deverá ser atribuída ao pasto e outros alimentos para animais e quanto precisa ser usado para a produção de safras diretamente para consumo humano.

A única solução realista para a humanidade é usar a terra de forma mais produtiva e optar por uma dieta menos dependente da proteína animal. Isso exigirá uma grande mudança de mentalidade e, fundamentalmente, de liderança em todos os patamares da sociedade.

Pensamento em nível de sistema

A primeira parte da mudança é a forma como pensamos e resolvemos problemas. A inovação incremental – a abordagem de “pequenos passos” – é, sem dúvida, importante, mas a mudança transformacional que precisamos só virá através de um novo paradigma econômico. O mundo precisa dar passos gigantes que incorporam mudanças em nível de sistema se quisermos enfrentar os desafios que estão pela frente. Partes interessadas da sociedade, incluindo as empresas, terão de reunir recursos e compartilhar conhecimento em parcerias cada vez mais produtivas que atravessam e se entrelaçam nas cadeias de valor. Um bom exemplo dessa colaboração é o lançamento feito por sete organizações globais – incluindo o IMD – do primeiro guia praticante do mundo para o fornecimento sustentável de commodities agrícolas, no dia 14 de março. O projeto baseia-se em conhecimentos e recursos de diversas empresas e partes interessadas.

Esse novo paradigma precisa incorporar uma série de aspectos:

- **Visão e liderança:** essas características precisam ser melhoradas tanto dentro dos governos quanto nas empresas e são fundamentais para garantir um futuro sustentável;
- **Foco em diversos níveis:** a inovação para a sustentabilidade tem de ocorrer ao mesmo tempo em vários níveis e em diferentes dimensões. Uma indústria sozinha é um ‘silo tecnológico’ em

que ela se isola de outras indústrias. Modelos devem ser ligados um ao outro para que a renovação sistêmica ocorra;

- **Prontidão:** existem soluções sendo desenvolvidas que ainda não atingiram seu potencial, como a mobilidade e o planejamento urbano. Líderes e organizações precisam manter o foco nisso;
- **Integração total da cadeia de valor:** muitas vezes as empresas criam valor em uma parte da cadeia apenas para destruí-lo em outra. Por exemplo, uma empresa de alimentos pode abordar questões sustentáveis ??de fornecimento, mas ignora assuntos como restos alimentares, obesidade ou saúde em geral. Este tipo de abordagem fraturada e contraditória deve ser superada;
- **Eliminação de subsídios perversos:** instrumentos econômicos prejudiciais ao meio ambiente e sociedade devem ser reduzidos e depois eliminados. Subsídios na agricultura podem promover práticas prejudiciais que depois têm efeito multiplicador sobre a erosão, degradação do solo, poluição (por exemplo, com fertilizantes sintéticos e pesticidas) e liberação de gases de efeito estufa. Subsídios dados aos combustíveis fósseis podem acanhar o investimento em energias renováveis. Subsídios da água incentivam o desperdício e mau uso de um recurso extremamente valioso e cada vez mais escasso. Subsidiar a pesca incentiva a sobre-colheita das populações de peixes. E assim por diante;
- **O envolvimento dos interessados:** manter as partes interessadas envolvidas na determinação do status e evolução das megatendências e em como a sustentabilidade é abordada irá acelerar novas tecnologias, mercados e ideias de financiamento.

Dimensões da liderança

Os líderes devem assumir a responsabilidade pelas mudanças que acabamos de descrever. O ponto de partida, claro, é o compromisso pessoal seguido por ações específicas, como: dismantlar os silos existentes, mudar mentalidades e implementar sistemas de incentivos que promovam a inovação estratégica do sistema dentro e entre as organizações e grupos de interessados.

No entanto, estarão todos os líderes comprometidos a se esforçarem o necessário para desenvolver a sustentabilidade de curto e longo prazo? Infelizmente, provavelmente não será o caso.

Muitos têm culpado o “vácuo moral” dos CEOs como sendo a raiz da atual crise e pediram aos mesmos para reverter essa mentalidade e desenvolver a humildade. Da mesma forma, a escassez de CEOs e membros de conselhos na conferência internacional Rio+20, em junho de 2012, indica que ainda há uma gigantesca lacuna de liderança para a sustentabilidade.

Treinamento dado a altos executivos para o planejamento e desenvolvimento de cenários deveria ser incentivado nas empresas e escolas de negócios. As organizações precisam de mais exemplos de liderança sobre como integrar plenamente a sustentabilidade na estratégia central da organização. John Mackey, do Whole Foods; Paul Polman, que lançou o Sustainable Living Plan da Unilever; e Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, são alguns exemplos de

líderes que conseguiram mudar e inovar para a sustentabilidade.

Como angariar mais líderes assim? Uma solução pode ser por meio de oportunidades de aprendizagem para os CEOs que se baseia em exemplos de melhores e piores práticas. Por exemplo, líderes como Yunus poderiam compartilhar conhecimento com diretores executivos e colegas sobre como gerenciar a complexidade e como dar largos passos para a sustentabilidade bem-sucedida.

A globalização colocou a sustentabilidade na pauta do conselho; porém, ainda são poucos os agentes da sustentabilidade que trabalham diretamente com os diretores. O Pacto Global da ONU – ainda que falte profundidade e amplitude – pede aos conselhos a darem passos importantes e relevantes que acabará por influenciar suas decisões:

- Assumir total responsabilidade referente a questões e fatores não-financeiros;
- Analisar relatórios sobre o desempenho da sustentabilidade e supervisionar as medidas feitas pela administração;
- Reportar às partes interessadas e participar de diálogos mais sistemáticos entre as diversas partes;
- Recompensar a criação de valor de longo prazo pelos gestores;
- Reavaliar os membros do conselho e suas competências para incluir a sustentabilidade.

Conclusão da série de três partes dos artigos.

Há uma grande oportunidade para promover a inovação estratégica para a sustentabilidade. Isto pode ser feito através do desenvolvimento do diálogo e colaboração entre as diversas partes interessadas, tornando isso parte da estratégia de negócios.

Novos polos de inovação aberta – com plataformas sobre temas críticos, como mobilidade, segurança alimentícia ou água – cada vez mais irá girar a cultura em torno da inovação. Essa série de três partes estabeleceu alguns parâmetros para se ter uma mudança bem-sucedida nas empresas para um admirável – e sustentável – mundo novo.

Para chegar ao mundo do amanhã, precisamos de um compromisso cada vez maior das empresas, da adoção de novos valores no local de trabalho, de novas competências e habilidades, de novas abordagens de medição e novos sistemas de reconhecimento e recompensa, que permitem a revisão da mobilidade, alimentação, desenvolvimento urbano e outros sistemas. E, mais importante, precisamos de novos programas de formação de executivos para desenvolver líderes com uma mentalidade totalmente nova.

* Site: www.ideiasutentavel.com.br

Dra. Aileen Ionescu-Somers é diretora do Centro Global de Liderança Sustentável do IMD (CSL).

Francisco Szekely é professor de Liderança e Sustentabilidade da Sandoz Family Foundation e Diretor do Centro Global para Liderança Sustentável do IMD (CSL).

O Centro Global de Liderança Sustentável do IMD foca principalmente na inovação estratégica para a sustentabilidade através do desenvolvimento do pensamento de liderança relevante, pesquisa e atividades de aprendizagem. Em especial, seu inovador programa “One Planet Leaders “ – um esforço colaborativo com a WWF, voltado para o desafio do amanhã de viver dentro dos limites de um só planeta.

9. Diversidade cultural e inclusão social

Instituto Ethos

<https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/>

Por Reinaldo Bulgarelli

Diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam, não apenas as diferenças. Diversos não são os outros que estão em situação de vulnerabilidade, desvantagem ou exclusão. Essa maneira de encarar a diversidade como uma característica de todos nós, e não de alguns de nós, faz toda a diferença quando trabalhamos o tema. Não se trata de incluir os que ficaram do lado de fora porque eles são os diversos. Eles ficaram do lado de fora porque estamos cometendo injustiças, e não porque eles são “desajustados” e os incluídos são os perfeitos.

Portanto, aproximando essa reflexão de nossas vidas, de nossas organizações, é evidente que não estamos falando apenas de oportunidades iguais para todos. É isso e mais um pouco. Abrir espaços, incluir, buscar quem está do lado de fora, reconhecer identidades, compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todas as pessoas.

Ao incluir, tudo é repensado para considerar a todos, o que exige atingir níveis mais altos de excelência na qualidade da educação oferecida, além de gerar aprendizados importantes na interação que acontece entre as pessoas em sua diversidade humana. A diversidade não pode, assim, ser obstáculo para a qualidade, mas uma ponte para o sucesso das pessoas e das organizações e para o desenvolvimento da sociedade.

Como se preparar para a inclusão senão incluindo? Todos devemos nos preparar, evidentemente, mas a “perfeição” não pode ser desculpa para não incluir, porque jamais seremos “perfeitos” sem a participação do outro que está do lado de fora. Assim, há muitas formas de discriminar e deixar as coisas como estão. Uma delas é pedir para os excluídos aguardarem na exclusão enquanto buscamos a perfeição dentro de nossas instituições.

Inclusão: mais do que dentro e fora, uma transformação do todo

Organizações inclusivas distribuem oportunidades com equidade, oferecem condições de desenvolvimento para todos, reconhecem as pessoas e têm apreço pela diversidade a ponto de considerá-la em suas escolhas, na tomada de decisões em relação a todos os seus públicos e atividades.

Organizações inclusivas ampliam nossa capacidade de realizar boas escolhas individuais e coletivas, favorecendo o próprio desenvolvimento, o desenvolvimento da organização e o desenvolvimento da sociedade em que vivemos.

Incluir é ação, é disposição para o encontro, para a mudança. É gesto concreto de inclusão de pessoas e das perspectivas que elas trazem consigo.

Incluir é movimento de mão dupla: na direção do outro e de abertura para que o outro se acheque.

Incluir é gesto que considera a existência do outro, reconhece que há outras perspectivas além da sua ou do padrão dominante, com sua versão única de verdade, beleza, normalidade etc. Incluir é atividade na qual todos se transformam. E sem que ninguém desapareça! Se alguém deixa de existir, o que acontece é um extermínio, e não inclusão.

Se, para ser incluído, for necessário sumir com alguma característica essencial, não há inclusão verdadeira. Ela deve considerar as pessoas para gerar interações verdadeiras, e não desconsiderá-las ou desprezar algum aspecto ou característica.

Incluir é agir para que o outro exista, e não um movimento para tornar o outro semelhante a si ou o movimento de negar-se para que só o outro exista.

Desaparecer com o outro, com suas características e perspectivas, é gesto de colonizar, de invadir, de assediar, e não de incluir transformando-se e transformando o ambiente.

Incluir é gesto que exige a disposição de todos os envolvidos para o encontro, o diálogo, a troca, o enriquecimento mútuo, algo que acontece no processo de considerar e acolher outras possibilidades de ser, de saber, de fazer, de exercer o poder (todos têm poder!).

Ninguém inclui ninguém! Não há alguém que inclui ativamente e alguém que é incluído passivamente. Incluir supõe interagir, disposição de todos, e não de um. Inclusão é relação, interação e é na qualidade das relações que a diversidade ganha seu maior sentido e potencializa sua riqueza.

Ser inclusivo é dispor-se ao novo, ao inusitado, à transformação. Inclusão, como interação de qualidade, destrói a ideia de fora e dentro que o termo sugere para dar-se conta de que há um todo transformado pela postura e pelas práticas inclusivas.

Juntar ou juntar-se às pessoas pode ser apenas formar uma aglomeração estática. Interações são transformadoras. Transformam as pessoas e os ambientes. Incluir é fonte de renovação, de vitalidade, antídoto contra a mesmice. Não se fica o mesmo quando se inclui.

Ninguém inclui o que é igual, o mesmo, mas o que é outro, o que é diferente de si, o que tem algo a acrescentar àquilo que se é, que se sabe, que se pode ou que se faz. Incluir é gesto que implica diferenciar-se e diferenciar para que haja um encontro verdadeiro de perspectivas, interesses, experiências, necessidades e contribuições singulares.

Quem tem medo da diferença e se sente ameaçado por ela não se dispõe ao encontro, à transformação, à afirmação do que se é e do que o outro é para construir algo novo, um novo lugar, um ponto de chegada que não é o mesmo, mas outro.

Inclusão é resultado do gesto de incluir, que faz com que todos se sintam acolhidos em suas singularidades para contribuir com o todo na realização da missão do grupo e da instituição.

A inclusão surge na interação e a fortalece, ampliando as possibilidades de cooperação entre as pessoas, de resolver conflitos e de chegar a um bom termo em relação aos desafios.

Inclusão acontece na construção de ambientes promotores de justiça, de interações colaborativas, da criatividade e de soluções inovadoras para os desafios que afetam uma comunidade ou toda uma sociedade.

Inclusão diz respeito à criação de um ambiente no qual cada um tenha a oportunidade de participar plenamente na criação do sucesso da relação, da missão escolhida, do desafio enfrentado, e no qual todos são valorizados em suas diferentes habilidades, conhecimentos e atitudes.

Inclusão pode formar algo parecido com mosaicos, que são importantes do ponto de vista da geração de relações justas, equânimes, com oportunidades iguais para todos. Mas a composição de mosaicos pode significar inclusão incompleta por três motivos:

- a) O que fez com que alguns ficassem do lado de fora? Sem postura crítica, não há como rever atitudes e práticas. Processos de exclusão podem continuar e gerar inclusões injustas.
- b) Mosaicos são estáticos. A adição de valor da diversidade, assim, é apenas potencial. Sem gestão, não há solução! Apenas contemplar a diversidade e compor grupos diversos pode não gerar riqueza além da riqueza já presente. A interação é fundamental.
- c) Inclusão precisa de gestão. Sem gestão, pode acontecer o “efeito pickles”: todos ficam rapidamente parecidos, com o mesmo jeito, a mesma postura, as mesmas ideias, aparentemente ou não, como estratégia de sobrevivência, por conveniência ou convicção de que há apenas um padrão, o dominante, é o que deve prevalecer.

A gestão da diversidade deve tornar nosso ambiente de trabalho mais dinâmico, favorecer interações criativas, trocas, aprendizados conjuntos. Gestão necessita de intervenção na realidade e não apenas contemplação dessa realidade.

Podemos pensar na imagem dos caleidoscópios para mostrar essa inclusão dinâmica, com foco na qualidade das relações que acontece para além de se estar presente num espaço, num grupo ou numa equipe.

São identidades, singularidades, experiências, histórias de vida, perspectivas, possibilidades, diferenças e semelhanças que se arranjam e se reinventam em múltiplas composições para gerar, com interações dinâmicas, criatividade, inovação, excelência a serviço da sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Como não somos peças de um mosaico ou de um caleidoscópio, cabe lembrar que nós humanos podemos levar o outro dentro da gente quando interagimos. Não há um dono da verdade, um marcador identitário ou característica nossa que fique ilesa à interação quando ela é inclusiva, respeitosa, com apreço pela diversidade e suas possibilidades.

Na troca, nos enriquecemos mutuamente. Não são “verdades” que permanecem intocáveis, mas que geram algo novo, que enriquecem nossa vida individual e institucional.

Eu não preciso ser o outro para compreendê-lo, considerar suas perspectivas e necessidades no planejamento das atividades, mas eu posso levar em conta o outro porque há respeito, consideração, gosto pela diversidade. Exige gestão!

O *mix* formado nesse processo inclusivo não some com as diferenças, mas acrescenta, amplia, transforma em algo novo que considera tudo e atinge novos patamares, novas realidades. Estamos falando de interações criativas com a incorporação de novos horizontes, plurais, mais

ricos, ampliando nossa visão e nossa capacidade de dar respostas aos desafios do nosso tempo e lugar.

Podemos aprender uns com os outros para sermos mais e fazermos mais, mas para isso precisamos enxergar os outros, dar valor aos outros, sentir falta dos outros, dessa ampliação de horizontes que eles representam. Não basta, portanto, dizer não à discriminação. É preciso dizer sim à diversidade, por meio de práticas que supõem inclusão e gestão da diversidade.

** O educador **Reinaldo Bulgarelli** é sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação e especialista em diversidade.*

Este texto faz parte da série de artigos de especialistas promovida pela área de Gestão Sustentável do Instituto Ethos, cujo objetivo é subsidiar e estimular as boas práticas de gestão

Veja também:

objetivo é subsidiar e estimular as boas práticas de gestão.

Veja também:

- A promoção da igualdade racial pelas empresas, de Reinaldo Bulgarelli;
- Relacionamento com partes interessadas, de Regi Magalhães;
- Usar o poder dos negócios para resolver problemas socioambientais, de Ricardo Abramovay;
- As empresas e o combate à corrupção, de Henrique Lian;
- Incorporação dos princípios da responsabilidade social, de Vivian Smith;
- O princípio da transparência no contexto da governança corporativa, de Lélío Lauretti;
- Empresas e comunidades rumo ao futuro, de Cláudio Boechat;
- O capital natural, de Roberto Strumpf;
- Luzes da ribalta: a lenta evolução para a transparência financeira, de Ladislau Dowbor;
- Painel de stakeholders: uma abordagem de engajamento versátil e estruturada, de Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque e Cyrille Bellier;
- Como nasce a ética?, de Leonardo Boff;
- As empresas e o desafio do combate ao trabalho escravo, de Juliana Gomes Ramalho Monteiro e Mariana de Castro Abreu;
- Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito, de Camila Morsch;
- PL nº 6.826/10 pode alterar cenário de combate à corrupção no Brasil, de Bruno Maeda e Carlos Ayres;
- Engajamento: o caminho para relações do trabalho sustentáveis, de Marcelo Lomelino;

- Sustentabilidade na cadeia de valor, de Cristina Fedato;
- Métodos para integrar a responsabilidade social na gestão, de Jorge Emanuel Reis Cajazeira e José Carlos Barbieri;
- Generosidade: o quarto elemento do triple bottom line, de Rogério Ruschel;
- O que mudou na sustentabilidade das empresas, de Dal Marcondes;
- Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial, de Fernanda Gabriela Borger;
- Os Dez Mandamentos da empresa responsável, de Rogério Ruschel;
- O RH como alavanca da estratégia sustentável, de Aileen Ionescu-Somers;
- Marcas globais avançam na gestão de resíduos sólidos, de Ricardo Abramovay;
- Equidade e certificação, de Luís Fernando Guedes Pinto; e
- A indústria de cosméticos e a sustentabilidade da cadeia produtiva, de Patrícia Cota Gomes.

10. Etapas de processo de valor

https://www.tecnicon.com.br/blog/432-Como_Utilizar_a_Cadeia_de_Valor_na_Gestao_de_Processos
18/09/2019

Como Utilizar a Cadeia de Valor na Gestão de Processos

O que uma empresa precisa para ter um diferencial competitivo? Além da tecnologia, ela deve ter o controle de todos os processos da indústria, desde a extração da matéria-prima até a chegada dos produtos para o consumidor final.

Para Michael Porter (1989), este controle deve ser feito através da criação da Cadeia de Valor da empresa, modelo que visa estabelecer “uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Fortalecer a Cadeia de valor de uma empresa é um dos primeiros passos para o planejamento estratégico do negócio, traçando os objetivos e metas para aperfeiçoar cada área. Descubra neste artigo o que é Cadeia de Valor e qual a sua importância na gestão de processos da indústria.

O que é Cadeia de Valor?

A Cadeia de Valor é um modelo que visa estruturar as atividades desenvolvidas por uma organização, com o objetivo de criar valor para seus clientes. O conceito foi desenvolvido pelo professor do Harvard Business School Michael Porter em 1985, que consiste na criação de um fluxograma para o controle dos conjuntos de atividades de valor para que as empresas possam analisar o funcionamento das relações entre elas.

Este processo permite uma visão sistêmica e compreensão dos processos da empresa, podendo estabelecer novas estratégias, de forma otimizada, para as relações existentes entre cada atividade que compõe a Cadeia de Valor. Os custos também são repensados, observando as etapas da cadeia que afetam nos lucros da organização.

O modelo de Porter descreve as atividades de recebimentos de matérias-primas, relacionamento com fornecedores (Poder de Barganha), produção, distribuição dos produtos até a comercialização do produto final. Segundo Porter (1989), a cadeia de valor de uma empresa vai além do controle das atividades de valor, “pois uma cadeia completa está agregada de outras cadeias de valores, como as dos fornecedores e do próprio comprador, formando um sistema de valores”, como ilustra a imagem a seguir:



A importância da Cadeia de Valor na indústria

Aplicar a Cadeia de Valor no seu negócio proporciona uma grande vantagem competitiva sustentável no mercado, visando maximizar resultados de cada setor. Além disso, ela auxilia na criação de valor para produtos ou serviços destinados ao cliente final, a partir da definição das atividades essenciais.

Agregar valor aos clientes de uma empresa é crucial no desenvolvimento de uma estratégia competitiva e, com a criação da cadeia de valor, a gestão das atividades essenciais se torna eficiente para elaborar um bom plano de negócio.

Desde o recebimento de matérias-primas à comercialização dos produtos, o controle das atividades da cadeia permite determinar fluxos e buscar melhores estratégias para os setores de produção à logística que, no fim, agregam na qualidade dos produtos e na visibilidade da empresa.

De acordo com o artigo “Create Shared Value”, escrito por Porter e Kramer em 2011, os autores dão o exemplo da empresa Nestlé que remodelou seus processos de compra de café, trabalhando com pequenos agricultores em áreas de degradação ambiental para criar valor ao negócio e aumentar a lucratividade.

Elementos que compõem a Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor de Porter é organizada em sistemas de entradas e saídas (margens) que se relacionam até a aquisição do produto pelos consumidores. Com base nisso foi definido uma cadeia de atividades genérica e compatível com qualquer tipo de organização, divididas em Atividades Primárias e Atividades de Apoio. Observe:



São Cinco Atividades Primárias:

- Logística Interna ou de Entrada: entra em ação o Poder de Barganha com os fornecedores, sendo decisivo para a criação de valor;
- Operações: processos da linha de produção, como maquinário, montagem, manutenção de equipamentos (PCM), embalagens e demais atividades que agregam valor ao produto;
- Logística Externa ou de Saída: atividades relacionadas com a entrega dos produtos como distribuição, Supply Chain, gestão de estoque, entre outros;
- Marketing e Vendas: processos de branding, divulgação da marca/produto e prospecção de clientes;
- Serviços: atividades associadas ao pós-venda, como atendimento ao cliente, Customer Success, SAC, entre outros;

Já as Atividades de Apoio dão suporte para as atividades primárias, divididas em quatro categorias:

- Infraestrutura: operações logísticas e administrativas da empresa, incluindo gestão geral, administrativa, financeira, contábil, entre outros;
- Recursos Humanos: atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento de colaboradores, treinamentos internos, retenção de talentos e estreitar relações entre gestores e funcionários. Fonte de valor importante para qualquer tipo de empresa, podendo ser criado estratégias de boas práticas;

- **Desenvolvimento Tecnológico:** o setor de produção da indústria entra nesta atividade com a automação de processos ou robotização;
- **Aquisição/Compra:** atividades que requerem recursos necessários para a produção, operações ou ambiente interno, como a compra de matérias-primas ou negociação com fornecedores;

Como utilizar a Cadeia de Valor

Para criar e compreender a Cadeia de Atividades da sua empresa, é necessário que você siga as seguintes etapas:

Etapa 1: Identificar as subcategorias das atividades primárias e de apoio

Análise as atividades primárias do seu negócio e entenda como elas criam valor para os seus produtos. Após identificá-las, observe como as atividades de apoio contribuem para as primárias. Nesta etapa, podemos listar 3 subcategorias:

- **Atividades Diretas:** entregam valor sozinha, ou seja, sem precisar de qualquer outra atividade da cadeia;
- **Atividades Indiretas:** auxiliam na entrega de valor para as diretas;
- **Atividades de Qualidade:** garantem a qualidade e padronização das diretas e indiretas;

Etapa 2: Analise as conexões

Para potencializar seu valor competitivo, acompanhe as relações entre os processos para estruturar sua cadeia. Os elos são importantes nessa etapa, como por exemplo a implantação da tecnologia para a automação da produção.

Etapa 3: Busque constante aperfeiçoamento

Após obter a sua cadeia de valor estruturada, reveja todas as etapas e pense em novas estratégias ou melhorias que podem ser sugeridas para as atividades, maximizando a qualidade dos produtos e do gerenciamento empresarial.

A empresa deve ter controle de todos os processos que garantem o desempenho e qualidade de seus produtos e funcionários. A gestão de pessoas também é muito importante dentro do ambiente corporativo, já que reter colaboradores é o maior ativo para o funcionamento dos procedimentos.

Conceito de inovação e sua importância para o negócio - Tipologia

O termo inovar apareceu pela primeira vez em meados do século XVI. Vem do latim *innovatus*, que significa “renovado, alterado”, do verbo *innovare*, composto de in (“dentro de”) e *novare* (“fazer de novo”). Em outras palavras, **inovação é encontrar novas formas de mudar as coisas**.

A inovação tem diversas classificações, que variam do tipo de benefício e ao grau de [inovação](#).

Quanto ao processo de seu desenvolvimento, pode ser chamada de inovação aberta ou fechada.

Quando se fala que uma empresa usa inovação aberta significa que ela utiliza fontes externas para seus processos de inovação: clientes, fornecedores, universidades, etc. As empresas que apostam suas fichas apenas no desenvolvimento interno realizam a chamada inovação fechada.

Tipos de inovação

Já em 1934, o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, em [*The Theory of Economic Development*](#), se referiu, a este conceito distinguindo **cinco tipos de inovação em função da sua natureza**:

- Introdução de um **novo bem**.
- Introdução de um **novo sistema de produção**.
- A abertura de um **novo mercado num país**.
- A exploração de uma **nova fonte de fornecimento**, matérias primas ou produtos semiacabados.
- A aplicação de uma **nova estrutura** num mercado.

A esta classificação se seguiram muitas outras. Por exemplo, tendo em conta o **nível ou profundidade da inovação**, podemos falar de:

- **Inovação radical**: é aquela que atende a necessidades menos evidentes. Ela altera o modelo de negócio e, algumas vezes, revoluciona todo o mercado, introduzindo novos concorrentes de diferentes “indústrias”.
- **Inovação incremental**: é aquela que agrega valor para necessidades mais imediatas dos consumidores como uma nova embalagem ou um nova cor de um produto.

Segundo o carácter ou a origem da inovação, outra classificação aponta para os seguintes tipos:

- **Tecnológica**: se a modificação provém da aplicação de conhecimentos tecnológicos ou científicos.
- **Comercial**: quando a inovação é produzida através de técnicas de marketing.
- **Organizativa**: no caso em que as mudanças tenham lugar na estrutura ou funcionamento da empresa.

Não obstante, a **diferenciação dos tipos de inovação mais utilizada** pelo setor empresarial é a herdeira direta da de Schumpeter e reconhecida no *Manual de Oslo*, na qual podemos encontrar:

- **De produto ou serviço**: “a introdução de um bem ou de um serviço novo, ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou em relação ao uso ao qual se destina”.
- **De processo**: “a introdução de um bem ou de um serviço novo, ou significativamente melhorado, processo de produção ou distribuição”.
- **De comercialização**: “a aplicação de um novo método de comercialização que implique mudanças significativos do desenho ou a embalagem de um produto, o seu posicionamento, a sua promoção ou o seu preço”.
- **De organização**: “a introdução de um novo método organizativo nas práticas, a organização do lugar de trabalho ou as relações exteriores com a empresa”.

A importância da inovação

No mundo dos negócios inovar não é simplesmente ter uma boa ideia, o principal objetivo da inovação é o da comercialização daquilo que se idealizou.

Ainda que nem todas as ideias possam ser comercializadas imediatamente, como foi o caso do “mouse”, que foi apresentado pela Xerox em 1968 e somente utilizado pela Apple em 1983, a comercialização da nova ideia pode demorar.

No século XX muitas inovações foram introduzidas no mercado e as empresas procuravam por meio da produção em escala tornar essas ideias comercializáveis. Nesse aspecto, a produção em massa a verticalização e algumas vantagens competitivas favoreciam.

A verticalização como podemos observar foi a primeira estratégia a passar por transformações radicais, hoje observamos mais as “redes de cooperação” que permite às empresas a focarem mais em suas atividades centrais, ou seja, aquilo que gera maior valor para o negócio, também chamado de “core business”

Ainda que a inovação seja uma vantagem estratégica competitiva, as empresas tem descoberto que nenhuma vantagem é sustentável no longo prazo. Exemplos disso não faltam: Kodak, Motorola, Ford, General Motors...

Dessa forma a inovação é uma condição que não cessa nunca nas empresas, acomodar-se diante dessa situação, quando se está à frente com uma nova tecnologia, produtos e serviços pode ser muito arriscado, pois a concorrência não vai ficar parada.

11. Gestão inovadora

Processo de inovação e ambiente inovador

1. GESTÃO INOVADORA

A gestão da inovação está relacionada à capacidade de uma empresa realizar mudanças fundamentais em sua própria forma de trabalhar, o fato é que nem todas têm condições sequer de identificar essa necessidade.

Entretanto, enquanto muitas organizações tentam centrar grande foco na criatividade e inovação, muito poucas realmente se concentram na inovação como uma função única.

Em vez de enxergar a inovação como um processo único, elas parecem ter muitas atividades isoladas, como sessões de brainstorming, projetos piloto e campanhas, uma vaga comunicação com o mercado, e simplesmente cruzam os dedos para torcer que elas se juntem no final e produza algum resultado.

Enquanto isto funcionou para alguns no passado, está longe do caminho ideal de realizar uma tarefa tão importante. A forma de realizar isto é ter um conjunto de atividades de inovação, integrando as atividades na rotina diária de sua organização.

Fases para gerenciamento do processo de inovação:

1. Definindo as metas para o processo

A inovação sempre começa com um objetivo ou meta em mente. Muitas das vezes é baseada na procura pela solução de um problema. Uma vez que você tenha esta meta definida, ela deve ser discutida com todas as partes envolvidas.

Estas pessoas podem ser apenas você e uma outra pessoa, um grupo de pessoas ou pode até ser todas as pessoas de sua organização. Ela pode envolver outros, como seus clientes (os quais podem prover sugestões e feedback baseado na sua própria experiência com o produto ou serviço), ou outras partes envolvidas no negócio, como fornecedores.

Quando você for montar a equipe para este processo, tenha certeza de que terá alguém representando todas as partes do processo, de começo ao fim.

2. Cooperação

A equipe da inovação deve trabalhar junta para que, em vez de tentar chegar a uma ideia separadamente, elas possam trocar ideias entre si e criar uma solução colaborativa.

3. Combinação de ideias

Uma vez que as ideias apareceram, escolha as melhores e analise se elas podem ser juntadas para criar uma ideia ainda melhor. Frequentemente, ideias de impacto costumam ser complementares uma as outras e poderão ser juntadas para criar uma ideia que tenha um resultado ainda melhor.

4. Avaliação da inovação

Quando as melhores ideias forem juntadas, refine-as e é hora de submetê-las à avaliação das partes envolvidas.

Isto vai ajudar a assegurar que ideias promissoras, mas mal pensadas, sejam identificadas antes que recursos, financiamento e tempo tenham sido colocados em seu desenvolvimento.

5. Testando as ideias

Uma das formas mais comum de testar a ideia para um produto ou serviço é criar um protótipo ou teste em grupo.

Isto vai permitir à equipe, assim como aos clientes e investidores a ter uma melhor visão de como o produto irá funcionar e quais mudanças podem ser feitas para que possam ser ainda melhor desenvolvidos.

É necessário verificar se o produto ou serviço não somente gerará interesse mas terá capacidade de gerar vendas também. Se pessoas disserem que tem interesse nele, pergunte se então ela faria um pedido neste momento.

6. Execução da implementação da inovação

As ideias que resistirem ao processo de testes podem continuar a serem desenvolvidas e modificadas até que estejam prontas para serem executadas como parte dos produtos ou serviços ofertados.

A execução da implementação é uma questão distinta em cada negócio, mas ao menos que o novo produto necessite alterar drasticamente a forma tradicional de lançamento, esta parte do processo de inovação deve ser relativamente normal para sua organização.

Será mais fácil para que você vá da fase de testes à execução se for capaz de gerar pedidos ainda na fase de testes.

7. Avaliação do ciclo de vida da inovação

Após a execução de uma ideia, sua implementação deve ser monitorada cuidadosamente e avaliada em termos do número de etapas que devem ser definidas. Se uma etapa não for cumprida, mudanças deverão ser realizadas ou a ideia deverá ser abandonada.

Lembre-se de sempre manter o cliente em foco na fase de execução e ao desenhar seu sistema de avaliação para que seja evidenciada a agregação de valor para o cliente. É baseado no valor agregado que o cliente vai avaliar.

8. Questões para reflexão

A próxima etapa no processo é simplesmente começar tudo de novo, sempre procurando novas necessidades, inspirações, soluções e levando elas através do ciclo até que possam ser ofertadas por sua organização.

Algumas questões para refletir na avaliação da gestão do processo de inovação da organização:

- Você tem claramente definido um processo para gestão da inovação?
- Se sim, ele é eficaz?
- Se não, como você enxerga que um processo para gestão da inovação pode ajudar sua organização a atingir seus objetivos?
- Todas as pessoas de sua organização estão trabalhando em conjunto voltadas para a inovação ou elas fazem coisas sozinhas e a seu modo?
- Você sempre avalia corretamente e testa suas inovações antes de leva-las ao mercado?
- Você mede a execução dos serviços ofertados ou produtos na perspectiva do cliente?

2. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O processo de inovação tecnológica consiste em uma série de fases necessárias para que se implementem melhorias ou se desenvolva um novo processo produtivo, produto ou serviço.

Existem duas correntes sobre a origem das inovações tecnológicas. Uma defende que o impulso tecnológico (Technological Push) vem dos setores de pesquisa e desenvolvimento científico, sem

fins comerciais e a outra (Market Pull), mais aceita atualmente, afirma que são as necessidades do mercado que instigam as empresas a desenvolverem novas tecnologias que satisfaçam as demandas dos consumidores e empresas.

Etapas do processo de inovação tecnológica

1- Pesquisa básica

A pesquisa básica é aquela fase do processo de inovação tecnológica que só ocorre em grandes empresas, geralmente do ramo farmacêutico, energético e de tecnologia da informação, que mantém departamentos de pesquisa e desenvolvimento continuamente se mantendo atualizados sobre o estado da arte das tecnologias que mais impactam suas organizações.

2- Pesquisa aplicada

Ao se detectar alguma necessidade específica do mercado que possa representar uma oportunidade de desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para o negócio, a empresa busca entre as tecnologias que domina uma maneira de resolver este problema.

3- Desenvolvimento

Ao se chegar a uma solução para a necessidade do mercado, é hora de desenvolver o produto, serviço ou processo que será comercializado ou empregado.

Para isso, desenvolve-se um protótipo que deve ser testado, preferencialmente com ajuda do público que irá usá-lo.

Duas abordagens interessantes para esta etapa do processo de inovação tecnológica podem ser usadas:

- O **design thinking**, que leva em conta a maneira como as pessoas interagem com os produtos e serviços inovadores
- O **Scrum**, que promove pequenas iterações, avanços incrementais no protótipo e no resto do processo de inovação, baseadas sempre nas necessidades de quem vai usá-lo.

4- Engenharia

Com o protótipo definido, é preciso transformá-lo em um produto ou serviço escalável, que possa ser produzido em massa ou para atender as necessidades específicas de uma indústria.

São pesquisados materiais, fornecedores, formas adequadas de estocagem e transporte, como conectar partes e beneficiar insumos, definem-se quais profissionais precisarão ser contratados e treinados, entre outras providências.

5- Fabricação

Este é um dos pontos mais importantes do processo de inovação tecnológica.

É o momento de definir a melhor maneira de se entregar a solução criada ao cliente final, com eficiência e qualidade. Na fabricação devemos fazer a modelagem do processo.

6- Marketing

Com o produto ou serviço pronto para ser lançado, é o momento de fazer testes de conceito, pesquisas de marketing e mercado para se verificar se algum ajuste ainda é necessário em função de como sua aceitação e distribuição está ocorrendo em mercados teste.

7- Promoção

Feitos os testes de mercado, o produto ou serviço é lançado em escala nacional ou global, dependendo dos mercados que a empresa atende.

Esta etapa do processo de inovação tecnológica pode usar o chamado agile marketing, que emprega metodologias Scrum e Kanban com o objetivo de fazer um rápido lançamento de produtos e serviços para se atingir resultados o quanto antes.

8- Melhoria contínua

Assim que é lançado, tanto o produto ou serviço, como os fluxos de processos usados para produzir e entregá-los aos clientes finais passam a ser medidos e analisados constantemente, com o objetivo de procurar formas de melhorá-los e aprimorá-los ainda mais, agregando ainda mais valor à percepção dos clientes finais.

3. MODELOS MENTAIS

Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptar ao meio social, principalmente ao trabalho, e, em especial nos tempos de crise.

A mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja a sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e o seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador.

Isto significa que pessoas veem o mundo de maneiras diferentes. As percepções sobre a realidade passam por filtros criados por cada um e, desse modo, só se consegue conhecer parte da realidade; o todo fica perdido. Realidade e verdade são, assim, relativizadas, em função do cerceamento de nossa percepção.

Realidade é aquilo que conseguimos perceber. Na maioria das vezes, não estamos conscientes da limitação criada pelos modelos mentais e, muito menos, dos efeitos destes sobre o comportamento.

Isto implica um enorme bloqueio à criatividade, pois limita a possibilidade de aceitar diferentes percepções e de gerar novas idéias.

David Hutchens, consultor de organizações e especialista em teorias gerenciais, apresenta um exemplo de boa idéia rejeitada por um grupo porque não se enquadrava nos modelos mentais vigentes:

“O setor relojoeiro suíço dominou o mercado mundial por muitos anos. Quando a nova tecnologia quartzo surgiu, os fabricantes suíços a rejeitaram, uma vez que aquilo não se encaixava em seu modelo mental de que os relógios deveriam ser mecânicos, ter mecanismos “tique-taque”, em vez de mecanismos de alta tecnologia. Ao contrário, fabricantes japoneses, como a Seiko, adaptaram a nova tecnologia e rapidamente abocanharam grande parte do mercado dos suíços. A queda dos suíços no mercado global de relógios pode ser causada por sua dependência em relação aos seus modelos mentais sobre o que tornava os relógios desejáveis”.(HUTCHENS, 2001)

A criatividade virou palavra de ordem para o sucesso no gerenciamento de projetos. Cresce o número de problemas que não podem aguardar as morosas orientações dos processos tradicionais de gestão. Eles exigem soluções imediatas e originais.

O ambiente atual vivenciado nos projetos requer, cada vez mais, agilidade na resposta e na criação de oportunidades, enfatizando a necessidade constante de aprendizagem. A adaptação para um ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade – a habilidade de aprender

rapidamente como elaborar as etapas de um projeto ou produzir novos produtos e serviços para elevar o padrão de desempenho.

Desenvolver, então, a capacidade de aprender torna-se necessário quando se busca mais criatividade. Percebe-se que existe uma relação direta entre pessoas criativas e aprendizagem. Indivíduos que revelam potencial criativo tendem a ser mais abertos à aprendizagem e, portanto, mais interessados e motivados. O desenvolvimento da criatividade em projetos pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem.

Muitas vezes deixamos de ter boas ideias e perdemos grandes negócios por causa dos modelos mentais vigentes, experiências passadas por vezes não bem sucedidas, bloqueando-nos, amedrontando-nos. Eles funcionam como anteparos invisíveis que nós mesmos criamos, ou criam por nós, e sem perceber nos tornamos escravos dos nossos pensamentos. Este aspecto é cada vez mais percebido nos programas de treinamento que tenho realizado. Há pessoas que acreditam que precisam ter e uma grande ideia e que somente o amigo as possui. Sempre reforço, nos grupos, não precisa ter uma grande ideia e sim uma pequena ideia de grande valor. Outro aspecto percebido é a ordem de mando: Inovar sem gastar.

Para impedir o processo criativo, é possível listar uma série de argumentos, que bloqueiam a criatividade e que fazem parte dos modelos mentais de algumas pessoas:

- Isso nunca vai dar certo.
- Não sou criativo.
- Criatividade é coisa de artistas.
- Já tentei e não deu certo.
- Não vão gostar.
- Time que está ganhando não se mexe.
- Sempre foi feito assim, porque mudar.
- Isso não é lógico.
- Isso é óbvio, acho que já pensaram.
- Alguém já pensou e não deu certo.
- Se fosse bom já teriam inventado antes.
- Vão te chamar de louco, de ridículo.
- Isso é bobagem, pare de inventar.
- Você deve estar brincando?
- Isso cria mais problemas do que solução.
- Semana que vem vamos criar.
- Vamos ser realistas.
- Você pensou nisso a fundo?
- Temos que acertar logo.

Cuidado com o excesso e veja se não está utilizando demais as frases acima, ou também não está escutando demais, elas poderão bloquear a criatividade.

Quebrar esses modelos requer esforços e leva a mudanças de pensamento e, conseqüentemente, de comportamento, despertando-nos para uma vida melhor.

As mudanças fazem parte da vida e ocorrem quando sentimos necessidade de ser o que somos, tirando crenças e preconceitos, agindo criativamente, transformando ameaças em oportunidades.

4. AMBIENTE INOVADOR

O tempo em que o espaço de trabalho era frio, chato e burocrático passou. Na atualidade, muitas empresas objetivam arquitetar um ambiente inovador, capaz de entusiasmar o público interno e promover novas experiências no trabalho.

Não por acaso, é cada vez mais comum observar espaços no conceito aberto, com maior descontração e facilidade de comunicação interpessoal.

Principais vantagens de criar um ambiente inovador na empresa:

1. Aumento do bem-estar entre os empregados

A qualidade de vida é elemento crucial à correta gestão de pessoas. Se os profissionais não se sentirem bem no local trabalho, dificilmente vão prosseguir nele. Por outro lado, quando há bem-estar, existe mais comprometimento e entrega no expediente.

Uma pesquisa mostra que o bem-estar tem impactos muito mais abrangentes do que o imaginado. Empresas que investem no assunto são, em média, 70% mais rentáveis e 86% mais produtivas — além de tornarem-se mais atraentes para novos talentos.

Quando há um ambiente inovador na empresa, os profissionais se sentem mais livres para criar e empreender internamente — conceito chamado de intraempreendedorismo. Tudo isso, sem qualquer dúvida, possui um grande impacto no bem-estar interno.

2. Progresso contínuo do empreendimento

Um recente estudo mostra que apenas 12% das maiores empresas do mundo listadas na Fortune 500 de 1955 permaneceram até hoje na lista — as outras reduziram significativamente de tamanho, foram adquiridas ou faliram.

Mais do que nunca, é necessário que as organizações inovem e progridam continuamente, abandonando antigas práticas e apostando no novo. Isso garante sua adaptação aos novos mercados, bem como sobrevivência no médio e longo prazo.

A construção de um ambiente inovador contribui fortemente nesse sentido, visto que todos os profissionais passam a pensar “fora da caixa” e “abraçar as mudanças” com mais entusiasmo. Logo, é possível progredir continuamente e atingir melhores resultados.

3. Melhor comunicação interna empresarial

A comunicação é um importante elemento em qualquer empreendimento. Ela garante que as tarefas sejam realizadas com alinhamento, que as equipes atuem com sinergia e o número de erros seja significativamente reduzido no dia a dia.

Um ambiente burocrático, no entanto, interfere na qualidade da comunicação. Há diversas restrições e “cerimônias” para que um liderado se comunique com seu superior ou mesmo com outro setor da empresa — o que prejudica a eficiência operacional.

Por outro lado, um ambiente inovador garante uma estrutura mais horizontal de trabalho, com menores restrições à comunicação e relacionamento entre líderes/liderados. Assim, é possível oferecer um diálogo mais fluido e eficaz.

4. Aumento da atração e retenção de talentos

Encontrar e contratar talentos é um assunto cada vez mais popular, em especial no setor de gestão de pessoas. Com profissionais talentosos é possível estruturar equipes de alto desempenho, bem como potencializar os resultados da organização.

Ao construir um ambiente inovador, é possível reforçar a marca empregadora da empresa, o que reflete na otimização da estratégia de atração e retenção.

Nos dias atuais, os profissionais não estão mais dispostos a sacrificar sua saúde e bem-estar para ocupar cargos em empresas burocráticas. Os talentos preferem ambientes inovadores, onde há chance de crescer e contribuir significativamente.

O mesmo vale para a retenção! Não adianta tentar manter os profissionais em um ambiente nocivo à saúde física ou mental, é quase impossível. Deve-se, no entanto, investir na melhoria do local de trabalho, tornando-o mais agradável e inovador.

5. Otimização da experiência dos clientes finais

O ambiente de inovação também impacta a forma como os clientes veem a empresa, se relacionam com os atendentes e tomam decisões de compra. Sem a inovação necessária, é impossível se manter na vanguarda e manter os clientes satisfeitos.

Sabe-se que 86% dos clientes migram para a concorrência por conta do mau atendimento — fruto de profissionais desmotivados, que laboram em ambientes novos e burocráticos. Logo, é indispensável ter atenção dobrada ao ambiente de trabalho.

Um ambiente adequado, por outro lado, melhora toda a experiência de compra. O próprio cliente sente que suas necessidades estão sendo tratadas de uma forma diferente, que os colaboradores possuem mais autonomia e, por isso, atendem com qualidade.

6. Melhora da produtividade diária

O ambiente de trabalho inovador não é sinônimo de regalias, menos trabalho e mais tempo livre, como muitos podem acreditar. Na verdade, esse ambiente promove um maior alinhamento, foco em resultados e produtividade ao empreendimento.

Em uma pesquisa publicada pela Revista Exame, constatou-se que apenas 39% do expediente é realmente produtivo nas empresas — resultado da falta de comunicação, excesso de reuniões desnecessárias, metas dispensáveis e checagens contínuas ao e-mail (atividades comuns nos ambientes mais burocráticos).

Nesse sentido, construir um ambiente inovador é, também, aumentar a produtividade diária e melhor aproveitar o expediente de trabalho. Assim, as equipes podem ser mais bem direcionadas, atuar com sinergia e entregar os resultados desejados à firma.

7. Melhor uso dos recursos empresariais

Qualquer empresa precisa de uma série de recursos para existir e fazer com que seus processos diários ganhem vida. Dentre estes: dinheiro, tempo, energia e pessoas. Todos devem ser bem gerenciados, distribuídos internamente e aproveitados ao extremo.

É preciso lembrar que os recursos internos são limitados, então é preciso otimizar sua gestão e obter o máximo de resultados com o que há disponível. Um ambiente inovador garante isso, otimizando a distribuição e o aproveitamento dos recursos no ambiente interno.

A adequada gestão dos recursos beneficia de diversas formas a empresa, reduzindo desperdícios, aumentando a eficiência e gerando um enorme diferencial competitivo. Assim, é possível crescer de modo sustentável e se destacar da concorrência.

Como se pode observar, há diversas razões para arquitetar um ambiente inovador na empresa. Ele garante a atração de talentos, um melhor relacionamento com atuais colaboradores, clientes e a eficiência na gestão dos diversos recursos. Logo, toda a empresa é beneficiada, tornando-se mais atraente e competitiva do que nunca.

5. TOMADA DE DECISÃO:

A importância da tomada de decisão

O ato de tomada de decisão pode ser para muitas pessoas, um ato de sofrimento.

Algumas pessoas possuem dificuldades nas decisões mais simples, como escolher um prato num restaurante ou um programa social.

Quando trazemos esta dificuldade de poder de decisão para o universo empresarial, ele se torna muito mais grave, pois se pode perder uma grande negociação apenas pelo titubear de decisão numa reunião. E tão grave quanto a indecisão é a procrastinação, que tem levado muitas pessoas a erros difíceis de reparação. Um exemplo disto é aquele empresário que precisa tomar uma decisão de investimento em inovação de produtos, ou numa negociação com fornecedores e acaba perdendo uma excelente oportunidade de ganho ou lucro porque no momento de tomada de decisão ele opta pela indecisão. E o mercado não perdoa quem não toma as decisões nas horas certas.

São inúmeras as implicações de uma tomada de decisão, e a maior parte das consequências está normalmente fora do nosso alcance visual. Por isso é preciso ser cuidadoso, considerar não só o negócio mas as pessoas, a sociedade e o planeta. Principalmente, é preciso agir em coletividade; a complexidade dos inúmeros contextos criados pelo cotidiano de um negócio requer competências multidisciplinares para ser propriamente equacionada.

Visto no geral, um processo decisório pressupõe opções, escolhas nem sempre muito fáceis de fazer. Há perdas e há ganhos, há o curto e o médio prazos, há conflitos de valores, e isso tudo é extremamente mobilizador.

Por isso é importante tentar, de alguma forma, sistematizar um contexto, criar um cenário pelo menos próximo da realidade onde as possibilidades da decisão possam ser examinadas sob todos os ângulos.

É mais fácil fugir da decisão do que enfrentá-la, e muitas vezes fazemos isso por métodos subliminares. Evitamos a decisão apoiando-nos em ideologias e referenciais rígidos não passíveis de questionamento ou por meio de processos que nos auto iludem, como a alienação, o perfeccionismo, a idealização excessiva, a auto depreciação, a preocupação em manter uma pretensa imagem de si ou o assim chamado "complexo de anjo", pelo qual nos julgamos sempre os melhores. Esses processos podem ser considerados como sendo "bloqueadores das decisões".

Muitas pessoas apresentam grande dificuldade para tomar decisões. Outras não conseguem fazê-lo de modo algum. Uma vez consumada, a decisão é uma estrada sem volta. As consequências virão, cedo ou tarde, positivas ou negativas. Por isso a decisão exige um compromisso efetivo com a escolha feita e suas consequências. Isso nem sempre é fácil, por três motivos:

- Não existe decisão perfeita, porque não podemos analisar todas as alternativas e todas as consequências;
- Ao optar por uma alternativa, temos de renunciar às outras, e isso gera sempre um sentimento de perda, mesmo quando a decisão é eficaz;
- Toda decisão é um ato absolutamente individual e intransferível. Não se pode decidir pelos outros nem culpar os outros pelas nossas más ações.

A capacidade de tomar decisões firmes, claras e no tempo certo é uma importante característica de liderança. O tipo de decisão, porém, varia conforme as circunstâncias. Por isso, é preciso sempre fazer uma análise da situação e de possíveis implicações, com o máximo de elementos possíveis, para que, ao menos, possamos tomar uma decisão com embasamento de conhecimento. Cada decisão implica um efeito, para o bem ou para o mal. Tente reduzir os riscos futuros: liste os efeitos possíveis de cada ação, avaliando as probabilidades de sua ocorrência e o dano que possa causar. Avalie também as consequências no tempo - imediatamente, em curto e longo prazos. Na medida do possível, privilegie os resultados a longo prazo ao invés de valorizar apenas os efeitos mais imediatos.

Observe os fatores externos que podem influir em sua decisão e tente medir a probabilidade (e as razões) de um eventual fracasso. Ao esquematizar esses itens você estará se antecipando aos futuros problemas. Essa medida reduzirá os elementos causadores do insucesso, aumentando as chances de êxito.

Acredite, tomar decisões é um comportamento que pode ser aprendido com o tempo, como qualquer outro comportamento ou atitude. Então, comece a praticar.

É possível trabalhar o processo decisório em 5 etapas:

1ª ETAPA: RECONHECIMENTO

- Reconhecer um problema ou oportunidade;
- Essa etapa é crucial, pois se não for bem feita todo trabalho de uma equipe será desperdiçado;
- É considerada a mais difícil das cinco.

2ª ETAPA: ELABORAÇÃO

- Elaboração de alternativas de ação;
- É necessário elaborar alternativas, pois se elas não existem, não há decisão a ser tomada;
- Para facilitar a segunda etapa, foi desenvolvido um instrumento gráfico, denominado “árvore de decisão”, que avalia as alternativas disponíveis (esse processo é normalmente usado quando há muitas alternativas a serem discutidas);

3ª ETAPA: PLANEJAMENTO

- Avaliação das vantagens e desvantagens das alternativas;
- É importante destacar que se devem avaliar as vantagens e as desvantagens de cada alternativa;
- Nessa etapa, é importante ter senso crítico ao avaliar as alternativas;

4ª ETAPA: DECISÃO E IMPLEMENTAÇÃO

- Selecionar a alternativa escolhida;
- Após a alternativa ser escolhida deve-se anunciá-la com confiança e de forma decisiva, pois caso contrário poderá ser despertado um sentimento de insegurança nos outros.
- Implementar a alternativa escolhida;
- Um erro comum é implementar a alternativa escolhida na época errada.

5ª ETAPA: CONTROLE

- Avaliação dos resultados da decisão;
- Nessa etapa é necessário humildade, pois se os resultados não são os esperados, muitas vezes sai mais barato admitir o erro que manter a decisão.

12. Gestão empresarial

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



A longevidade de uma organização está diretamente ligada à sua **capacidade de competir no mercado**. Superar ou neutralizar a concorrência é uma prática que faz parte do cotidiano das empresas. Por isso, elas costumam adotar uma **estratégia competitiva**. Mas você conhece o significado desse conceito e consegue identificar em qual perfil competitivo a sua organização se encaixa?

O que é uma Estratégia Competitiva?

Uma estratégia competitiva é a forma que uma organização compete no mercado. Isso inclui como ela se comporta em relação aos concorrentes e qual o seu tipo de vantagem sobre eles.

Portanto, a estratégia competitiva se refere a uma **posição estratégica de competição no mercado**, sempre pensando em uma visão de futuro. A estratégia pode ser construída “de fora para dentro” ou “de dentro para fora”, como veremos a seguir.

Estratégia “de fora para dentro” vs. Estratégia “de dentro para fora”

Estratégia de fora para dentro

Defende que a compreensão da estratégia é dada a partir da **análise externa**, isto é, do estudo sobre o mercado. Nessa perspectiva, a empresa deve pesquisar sobre o mercado, entendê-lo e, então, descobrir uma forma de competir. Para aumentar as chances na disputa, é preciso que a organização defina a sua [vantagem competitiva](#). Assim ela participa do jogo estando à frente de seus concorrentes.

Então neste tipo de abordagem, é comum que a organização:

- Adapte-se frente ao que o mercado exige, independentemente de suas competências ou capacidades, ou seja, o mercado impera, não a própria organização;

- Busque adequar a estrutura de [concorrência do mercado](#), buscando formas de eliminar, enfraquecer ou deslocar concorrentes para que possa ter maior flexibilidade de atuação e de preços;
- Tente práticas de alianças com a cadeia produtiva e mesmo com correntes visando também facilitar o posicionamento, prática frequentemente inibida por legislação e regulações por possivelmente caracterizar a cartelização (oligopólios ou monopólios).

A abordagem “de fora para dentro” foi popularizada por **Michael Porter**, professor da Harvard University e autor do livro *Competitive Strategy* (1980). Porter é considerado um marco nos estudos sobre estratégia. Nesse sentido, suas contribuições acadêmicas mais notáveis foram os **Tipos Genéricos de Estratégia** e as **5 Forças de Porter**.

Vale destacar que a abordagem de Porter foi inspirada nos estudos de Edward Sagendorph Mason, também professor da Harvard University. Nos anos 30, Mason dedicava-se a pesquisar o modelo *Structure Conduct Performance* (Estrutura-Conduta-Desempenho), mais conhecido como . Foi a partir daí que surgiu também a famosa **Tipologia Estratégica de Miles & Snow** (1978).

Estratégia de dentro para fora

Defende que a compreensão da estratégia é dada a partir da percepção dos **recursos da empresa**. Significa buscar dentro da organização aquilo que a diferencia das demais. Nessa perspectiva, o mercado de atuação é escolhido em função das **capacidades organizacionais**. Portanto, é o ambiente interno que proporciona competitividade.

Esse tipo de abordagem:

- Trabalha para construir capacidades e recursos internos valiosos e difíceis de copiar por concorrentes;
- Empreende grande energia para manter sua fonte competitiva interna (a grande característica aqui) protegida e salva dos concorrentes;
- Trabalha para desenvolver novas capacidades para substituir antigas quando puderem ser copiadas por concorrentes.

A linha de pensamento “de dentro para fora” tem origem na **Visão Baseada em Recursos (VBR)**, teoria estudada pela economista Edith Penrose e publicada em seu livro *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), principal referência em VBR.

A economista Dorothy Leonard-Barton, também da Harvard University, foi outra que adotou a abordagem “de dentro para fora”. Isso fica evidente em seus estudos sobre as Capacidades Dinâmicas (1992). Além disso, os pesquisadores Gary Hamel e C.K. Prahalad também foram fortes defensores desta abordagem em seus estudos sobre **Core Competencies**.

Precisa mesmo escolher uma abordagem?

Mas como descobrir qual a Estratégia Competitiva da sua organização?

Se a sua organização não construiu de forma deliberada, proposital e explícita uma posição competitiva, existem duas formas de reconhecer a estratégia construída de forma empírica pela organização: pelo caminho **complexo** ou pelo caminho **reflexivo**. Conheça-os abaixo:

O Caminho Complexo

Trata-se de analisar o mercado em que a organização está inserida. Isso inclui:

- a) avaliar o tamanho mercado e quanto cada empresa que disputa nele tem de *market share*;
- b) entender o motivo da competição e compreender a posição (atual ou futura) da empresa na disputa.

Portanto, o caminho complexo exige uma investigação de análise de mercado profunda.

O Caminho Reflexivo

Nem todas as empresas têm condições de seguir pelo caminho complexo. Então, outra forma de descobrir a estratégia competitiva da sua organização é utilizar alguns **modelos existentes no mercado**.

Há dois modelos de avaliação clássicos que se destacam: as **Estratégias Genéricas de Porter** e a **Tipologia Estratégia de Miles & Snow**. Ambos ajudam a refletir sobre o posicionamento estratégico e, como são metodologias diferentes, podem trazer conclusões distintas.

Importante: alguns modelos para descobrir a estratégia competitiva podem não ser muito úteis para algumas empresas. Isso porque esses modelos são bastante questionados por sua tentativa de generalizar algo tão complexo como a estratégia empresarial.

Outro ponto importante é que se a posição competitiva for estabelecida “de dentro para fora”, os modelos que apresentaremos a seguir provavelmente não serão os mais adequados. Mesmo assim, é interessante conhecê-los, pois refletir sobre a estratégia é sempre algo positivo.

Estratégias Genéricas de Porter



Michael Porter elenca três estratégias genéricas: custo total, diferenciação e enfoque.

1. Custo Total

É quando uma empresa busca se diferenciar pelo **preço baixo**. Por isso, ela precisa fazer mais com menos, uma vez que seu lucro está bastante ligado à sua capacidade de reduzir gastos com atividades que não geram valor. Uma organização que possui liderança por custo total oferece **produtos padronizados com padrões mínimos de qualidade**. Portanto, consegue atender a diversos segmentos de mercado.

Seguem algumas características observadas em organizações que seguem essa estratégia competitiva:

- Possuem grande estrutura ou nenhuma estrutura;
- Controlam minuciosamente o orçamento;
- Perseguem a otimização de processos;
- Utilizam sua experiência de produção para descobrir novas maneiras de otimizar o trabalho;
- Desenvolvem produtos voltados para produção em larga escala;
- Fazem distribuição de baixo custo;
- Usam metas quantitativas para motivar os colaboradores.

2. Diferenciação

Estratégia genérica que trabalha muito com a percepção de valor do cliente sobre um produto ou serviço. Sua busca é focada na **criação de produtos e serviços únicos, diferentes e exclusivos**. Normalmente, empresas que adotam esse tipo de estratégia competitiva conseguem aumentar seus lucros. Com o valor agregado, é possível cobrar um preço maior pelo produto sem perder espaço no mercado.

Seguem algumas características observadas em organizações que seguem esta estratégia competitiva:

- Realizam grandes esforços de projeção de marca;
- Investem fortemente em engenharia de produtos;
- Conectam Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento;
- Possuem liderança em qualidade, inovação e tecnologia;
- Superam as expectativas dos clientes;
- Investigam de forma consistente a experiência do cliente;
- Geram produtos com procedência conhecida e alta qualidade.

3. Enfoque

É quando uma organização atende a uma **demanda específica ou a um nicho** de mercado. A segmentação pode ser feita por mercado geográfico, faixa de renda ou faixa etária, por exemplo. Empresas que adotam o enfoque como estratégia genérica normalmente possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes na sua faixa de mercado.

A estratégia genérica de enfoque tem ligação com as duas estratégias anteriores. Ela é subdividida em: **enfoque no custo** e **enfoque na diferenciação**. Cada uma dessas subdivisões apresenta as mesmas características mencionadas anteriormente, contudo são aplicadas a um nicho ou segmento.

Independentemente da estratégia genérica adotada existem diversos riscos envolvidos, como imitação pelos concorrentes e mudanças tecnológicas, por exemplo. Por isso, tome cuidado!

Outro modelo de estratégia competitiva foi pensado pelos pesquisadores Raymond E. Miles e Charles C. Snow. É o que veremos a seguir:

Tipologia Estratégica de Miles & Snow



Miles e Snow estabelecem quatro tipos de estratégias competitivas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

1. Defensiva

Organização que foca em ser a **melhor em um mercado ou produto específico**. Portanto, são empresas centralizadoras, que mantêm alto controle da organização. Justamente por serem especialistas naquilo que fazem, as organizações que adotam uma estratégia defensiva conseguem praticar os melhores preços. E mesmo que elas estejam com um preço abaixo do mercado, ainda assim conseguem ter lucro, pois possuem os menores custos.

O lado negativo é que, por serem líderes de mercado, essas empresas são lentas para dar respostas às mudanças do mercado. Então, alterações no comportamento dos clientes podem afetar esse tipo de organização de forma mais brusca.

2. Prospectora

Está sempre **desbravando novos mercados** e procurando por inovações. Esse tipo de organização promove instabilidades no mercado, justamente por causa de seu alto investimento em pesquisa e desenvolvimento. Se não tomar cuidado, o excesso de P&D pode afetar na lucratividade da empresa.

3. Analítica

Esse tipo de organização é uma espécie de mistura da estratégia defensiva com a estratégia prospectora. Ela opera em dois tipos de mercado: um **estável** e outro **dinâmico**. Para esse tipo de empresa, é essencial monitorar os movimentos de clientes e concorrentes. O problema desse tipo de estratégia é que ficar “em cima do muro” por muito tempo pode acabar amedrontando a empresa.

4. Reativa

O modelo reativo não é considerado uma estratégia. Esse tipo de empresa apenas reage às pressões externas. Dessa forma, é incapaz de responder de forma efetiva às turbulências e mudanças. Mesmo que uma organização possua um planejamento estratégico, se ela não tiver o comportamento de quem executa uma estratégia ela pode ser considerada reativa.

Considerações Finais

Uma estratégia competitiva é essencialmente um processo de construção e proteção de uma vantagem competitiva única, valiosa para o mercado, aproveitada pela organização e difícil de copiar pelos concorrentes.

Saber como a sua organização compete no mercado influencia no futuro da empresa. Portanto, este é um trabalho de planejamento estratégico, especialmente se for um esforço focado na Renovação Estratégica (um dos tipos de planejamento estratégico).

Como vimos, tanto a estratégia como a posição competitiva pode ser vista “de fora para dentro” e “de dentro para fora”. É possível adequar a organização às exigências de mercado. Mas também dá para explorar algumas forças, recursos e capacidades internas e orientar o trabalho para um mercado que valorize a vantagem competitiva da empresa.

13. Processo criativo

20 etapas para exercitar sua criatividade

Fonte: **Tilibra**, Comentários e desenhos: Getúlio A. Ferreira



- 1 - Saiba que há um tesouro em sua cabeça** – uma mina de ouro entre suas orelhas. Construir um computador com as mesmas características do seu cérebro custaria mais do que 3 bilhões de dólares
- 2- Todo dia escreva pelo menos uma ideia** sobre estes assuntos: como eu posso fazer meu trabalho melhor; como eu poderia ajudar outras pessoas; como eu posso ajudar minha empresa; como eu posso ajudar o meu país.
- 3- Escreva seus objetivos específicos de vida.** Agora, carregue esta relação no bolso – sempre.
- 4- Faça anotações.** Não saia sem papel e lápis ou algo para escrever. Anote tudo, não confie na memória.
- 5- Armazene ideias.** Coloque em cada pasta um assunto. Ideias para a casa, para aumentar a sua eficiência no trabalho, para ganhar mais dinheiro. E vá aumentando este banco de dados através de leitura, viagens, conhecimento com novas pessoas, filmes, competições esportivas etc.
- 6- Observe e absorva.** Observe tudo cuidadosamente. Aproveite o que você observa. E principalmente, observe tudo como se fosse a última vez que você fosse ver.
- 7- Desenvolva uma forte curiosidade** sobre pessoas, coisas, lugares. Ao falar com outra pessoa faça com que ela se sinta importante.
- 8- Aprenda a escutar e ouvir,** tanto com os olhos quanto com os ouvidos. Perceba o que não foi dito.
- 9- Descubra novas fontes de ideias.** Através de novas amizades, de novos livros, de assuntos diversos e até de artigos como este que você está lendo.
- 10- Compreenda primeiro.** Depois julgue.
- 11- Mantenha o sinal verde** de sua mente sempre ligado, sempre aberto.



12- Procure ter uma atitude positiva e otimista. Isso ajuda você a realizar seus objetivos.

13- Pense todos os dias. Escolha uma hora e um lugar para pensar alguns minutos, todos os dias.

14- Descubra o problema. Ataque seus problemas com maneiras ordenadas. Uma delas é descobrir qual é realmente o problema, senão você não vai achar a solução. Faça seu subconsciente trabalhar. Ele pode e precisa. Dia e noite. Fale com alguém sobre a ideia, não a deixe morrer.

15- Construa GRANDES ideias a partir de pequenas ideias. Associe ideias. Combine. Adapte. Modifique. Aumente. Diminua. Substitua. Reorganize-as. E finalmente, inverta as ideias que você tem.

16- Evite coisas que enfraqueçam o cérebro: barulho, fadiga, negativismo, dietas desequilibradas, excessos em geral.

17- Crie grandes metas. Grandes objetivos.

19- Aprenda a fazer perguntas que desenvolvam o seu cérebro: Quem, Quando, Onde, O quê, Por quê, Qual, Como.

19- Coloque as ideias em ação. Lembre-se de que uma ideia razoável colocada em ação é muito melhor que uma grande ideia arquivada.

20- Use o seu tempo ocioso com sabedoria. Lembre-se de que a maior parte das grandes ideias, os grandes livros, as grandes composições musicais, as grandes invenções foram criadas no tempo ocioso dos seus criadores.

CONFIRMANDO...

Apenas para confirmar que a criatividade não é um dom, mas um potencial a ser explorado à sua volta e dentro de você, vamos ver o que grandes inventores e pensadores escreveram sobre CRIAR:

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam” (Bernard Shaw – Filósofo)

“Minhas invenções são fruto de 1% de inspiração e 99% de transpiração.” (Thomas Edison – inventor)

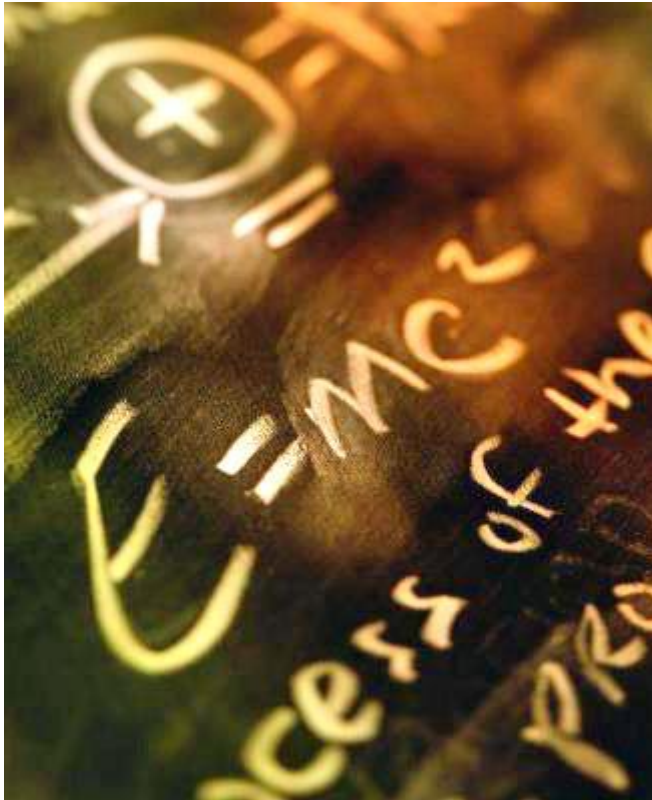
“As mentes são como os paraquedas: só funcionam se estiverem abertas.” (Ruth Noller – Pesquisadora da Universidade de Buffalo)

“As boas ideias vêm do inconsciente. Para que uma ideia seja relevante, o inconsciente precisa estar bem informado” (David Ogilvy)

Compreenda o processo criativo

Catherine Patrick descreve as fases do processo criativo em seu livro “O que é o pensamento criativo”.

1. Preparação



É a fase de coleta e manipulação do maior número de dados e elementos pertinentes a um problema. Ler, anotar, discutir, coleccionar, consultar, rabiscar, cultivar sua concentração no assunto.

2. Incubação

É quando o inconsciente entra em ação e, desimpedido pelo intelecto, elabora as inesperadas conexões que constituem a essência da criação.

3. Iluminação

O momento da gênese da ideia, a iluminação ou síntese ocorre para o homem criativo em incubação nos momentos mais inesperados.

4. Verificação

Nesta fase, o intelecto termina a obra que a imaginação iniciou. O criador analisa, julga e testa sua ideia para avaliar sua adequação.

14. Fontes de novas ideias

10 MANEIRAS DE GERAR IDEIAS PARA EMPREENDER

A inovação é necessária na hora de empreender, mas é difícil ter novas ideias

19.05.2016 | Por Endeavor

O primeiro passo para quem quer se aventurar no mundo dos **negócios** é ter aquela **ideia** de um milhão de dólares que tantos sonham em ter. Apesar de uma ideia não valer absolutamente nada se não for bem executada, é sempre um bom começo para quem deseja **empreender**.

Diferente do que muitos pensam, não existe fórmula mágica para gerar insights de novos negócios, mas, por mais que pareça óbvio, uma boa maneira de se ter uma boa ideia é não ter medo de sonhar grande e ter muitas ideias. Na verdade, um simples brainstorming pode fazer aflorar vários negócios potenciais.

Se você deseja inovar e pensar fora da caixa, essas técnicas podem te ajudar.

Mas e se você não for uma pessoa criativa? Não se preocupe! Vamos mostrar aqui várias maneiras e dicas de como gerar novas ideias de negócios: Vamos lá?

- Anote todas ideias que você tiver. Não importa se você estiver no meio do almoço ou indo dormir, não deixe a ideia fugir da sua cabeça;
- Discuta cada ideia com mais de uma pessoa se possível, quanto mais eclético o grupo melhor. Isso vai te ajudar a entender se a sua ideia será bem aceita ou não.
- Não vale criticar nenhuma ideia, ideias loucas e absurdas são muito bem vindas!
- Se você estiver em uma fase de bloqueio criativo, que tal melhorar ideias de outros ou conectar ideias para gerar novas?
- Tente sempre pensar em problemas que você poderia resolver e não em soluções.

Com isso, resumimos 10 maneiras para te ajudar a gerar ideias de novos negócios.

1. Não pense em ideias de negócios!

Segundo Paul Graham, cofundador de uma das mais famosas aceleradoras de startups americana, as melhores ideias normalmente são aquelas chamadas de orgânicas. Ou seja, insights que crescem de forma natural da experiência das pessoas.

Então a melhor maneira é não PENSAR e sim OBSERVAR. Procure no seu trabalho, nas suas experiências e atividades, quais as necessidades e problemas que possuem. Uma boa pergunta é: Por que ninguém fez isso até hoje? Se alguém fizer isso eu compro na hora?

2. Resolva problemas, não invente eles

Pegue uma folha em branco e escreva no topo dela “Eu odeio quando...” e escreva tudo que te incomoda. Muitos desses problemas podem virar produtos ou serviços, afinal, o seu descontentamento com algum produto e serviço, provavelmente, é uma dor compartilhada por muitas outras pessoas.

Foi de um exercício assim que eu e meu sócio chegamos à ideia da nossa empresa atual, o [Melhor Plano](#). Outro exemplo de empresa que seguiu pelo mesmo caminho é a Geekie. Cansada do sistema de ensino conservador do Brasil, decidiu inovar e criar uma plataforma que cria um plano de estudos personalizado para seus usuários.

Se você tiver dificuldades como isso, olhe na seção de suporte ao cliente de sites e encontre o que estão reclamando. Reclame Aqui pode ser uma boa fonte. Vale também pensar no que poderia fazer que seria realmente extremo. Normalmente são essas ideias que causam mais impacto.

3. “Viva no futuro, então construa o que está faltando nele” – Paul Graham

Como será daqui a 1, 3 ou 5 anos? Quais problemas existirão? Pesquise sobre as tendências na sua indústria, sociedade ou nas tecnologias que permitirão novas formas de negócios. Tecnologias como internet das coisas – IoT e realidade virtual são só alguns exemplos de tendências tecnológicas que prometem mudar várias indústrias.

4. Encontre um mercado ou indústria e se aprofunde nela

Encontre alguém em uma indústria que você tenha interesse e pergunte coisas fundamentais como: qual seu trabalho? quem faz isso ou aquilo? Qual a parte chata do seu trabalho? Quais são os 3 maiores desafios no seu trabalho ou em relação a um tema específico? Se você tivesse recursos infinitos e pudesse resolver qualquer problema em um piscar de olhos, qual seria? Como resolveria? Uma dica é não focar no que você pensa, apenas escute com atenção seu entrevistado.

Acredite: os resultados dessas conversas são surpreendentes, pois, diferente do que alguns pensam, a maioria dos empreendedores está disposto a contar sobre o seu negócio e as dificuldades que viveu ao criá-lo e tirá-lo do papel. O Méliuz, por exemplo, mandou e-mails até para empresas estrangeiras e, pasmem, ele ganhou as passagens e uma visita por conta de um dos e-commerce mais bem conceituados da Inglaterra.

5. Bons artistas copiam; Grandes artistas roubam

Steve Jobs uma vez disse: “Não temos nenhuma vergonha em roubar grandes ideias”. Se pensadores originais como Picasso e Steve Jobs não tinham nenhum problema em copiar ideias alheias, por que você teria? Quando um novo produto surgir, escreva formas como poderia usar para uma nova ideia de negócio.

Muitas ideias são mal executadas, você é capaz de executar melhor? Vários negócios inovadores surgem no mundo, por que não tomar como inspiração para aplicar na sua região?

Alguns sites que podem servir de inspiração: [Springwise](#), [Hacker News](#), [Product Hunt](#), [CrunchBase](#) e [TechCrunch](#).

6. Áreas que estão precisando de projetos

Aqui vamos pela mesma ideia da lista de “Eu detesto quando...”, a diferença é que aqui é uma fase mais aprofundada e saindo dos achismos e apenas a sua visão. E como fazer isso? A Y Combinator, aceleradora mais famosa do mundo, publicou em 2015 uma lista com áreas onde eles gostariam de investir.

Nessa mesma linha, o Google Trends pode te ajudar a descobrir mercados que estão crescendo e que carecem de soluções.

7. Uber para...

Se for para pensar fora da caixa, não se limite apenas à sua área de atuação, podemos aprender com empresas de todos os setores e tamanhos. Então pare e pense: quais ideias poderíamos pegar de outras indústrias e aplicar na nossa? Olhe para indústrias ao seu redor e veja se as ideias antigas delas podem se tornar sua nova ideia.

Pegue a SmartFit como exemplo. Você pode não acreditar, mas a ideia de ter um botão em cada máquina para que os usuários conseguissem chamar os personal trainers veio da indústria de aviação. Você já parou para observar que, quando estamos em algum voo e queremos chamar a aeromoça basta apertar um botão? O que o empreendedor pensou aqui foi simples: se serve em aviões, por que não tentar em academias?

8. Pergunte a você mesmo

Qual tipo de negócio eu gostaria de tocar se não tivesse nenhuma chance de fracassar? O que nunca foi feito até hoje?

Empreender nem sempre é um mar calmo, por isso, é preciso que você faça o que ama e vê sentido. O Dr. Consulta, por exemplo, queria democratizar o acesso a um sistema de saúde barato e de qualidade, algo que parecia uma missão impossível, hoje é uma das referências em negócios sociais no Brasil.

9. Mantenha-se atualizado na sua área de interesse! Frequentemente surgem novas ideias

Manter-se atualizado é quase que uma regra no mundo dos negócios. Os conceitos mudam com o tempo e ficar antenado nas novas tendências pode impulsionar a sua empresa e até mesmo te ajudar a criar uma vantagem competitiva em relação a sua concorrência.

Participe de eventos sobre empreendedorismo, inovação, tecnologia. Leia livros, converse com outros empreendedores e compartilhe suas experiências. Não se limite ao seu setor, olhe outras empresas, outros países, será que algo que está bombando lá fora poderia ser aproveitado pela sua empresa?

10. Olhe no seu extrato bancário para onde seu dinheiro está indo

A forma como você gasta o seu dinheiro pode dizer muito sobre você. Porque você comprou da empresa A e não com a B? Analisar por que você escolhe um produto ou serviço pode te dar insights de como fazer algo melhor ou mais barato. Muitas vezes achamos algo muito caro, será que não podemos criar um novo produto ou serviço mais barato ou com uma percepção de valor mais alta?

Se você já gasta dinheiro com esse produto ou serviço, isso pode sinalizar que existe um mercado para a sua ideia.

Agora você tem uma lista de ideias para escolher. Uma boa ideia pode não ser uma boa oportunidade de negócio, por mais criativa ou visionária que seja. Cabe ao empreendedor analisar se faz sentido ou não seguir em frente.

FONTES DE IDEIAS

Ferreira, M.P., Santos, J.C., & Serra, F.R. (2008). Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

O empreendedor identifica (ou cria) novas oportunidades de negócio. O desafio consiste em identificar ideias que sejam reais oportunidades de negócio. A que métodos podemos recorrer para procurar uma ideia?

As ideias podem surgir das mais diversas fontes e contextos (e.g., experiências de trabalho anteriores, conversas com familiares e amigos, feiras, etc.).

As ideias de negócios têm muitas vezes origem na:

- **Identificação de necessidades** - mediante a pesquisa de necessidades não satisfeitas e da concepção de produtos e/ou serviços para as satisfazer a clientes dispostos a pagar;
- **Observação de deficiências** - existem produtos/serviços passíveis de sofrer algumas alterações e melhorias (e.g, design de embalagens, serviço ao cliente, preço, espaços físicos...). Ou seja, pensar o que melhorar quando se constitui uma empresa semelhante às outras que já tem actividade iniciada;
- **Observação de tendências** - Analisar de perto o mercado e observar tendências locais, regionais, nacionais ou internacionais em alguma dimensão ambiental (e.g., padrões de consumo, alteração de gostos e preferências, entre outras). O empreendedor ao seguir estas tendências pode aproveitar oportunidades emergentes!
- **Derivação da ocupação atual** - Muitos empreendedores deixam o seu emprego para iniciar a sua própria atividade. Nesse sentido, não é estranho que o potencial empreendedor identifique a ideia de negócio no seu emprego anterior (e.g., algo no serviço/produto da empresa passível de ser melhorado, recurso a meios/ inovações que não estão a ser empregues, etc.).
- **Procura de novas aplicações** - A procura de novos usos para bens que já existem. Através da análise e monitorização dos produtos/serviços de empresas rivais o empreendedor pode detectar formas de melhorar e adequar os produtos e serviços já disponíveis no mercado, criando uma nova oferta para o mercado.
- **Hobbies** - Através dos *hobbies* as pessoas podem identificar necessidades ainda não satisfeitas, ou seja, oportunidades de mercado. Por exemplo, várias empresas direcionadas para atividades desportivas surgiram das ideias de praticantes amadores que sentiram a falta de serviços e /ou produtos na sua prática desportiva.
- **Imitação do sucesso de outro** - São poucos os empreendedores que lançam empresas com ofertas verdadeiramente novas. Contudo, para ter sucesso é essencial que se analise de perto os motivos pelos quais a empresa-modelo está a ser bem sucedida e onde o empreendedor pode incluir alguma forma de diferenciação.
- **Canais de distribuição** - fontes de novas ideias, uma vez que conhecem melhor o mercado (e.g., sugestões de produtos e serviços novos desejados pelo consumidor, de características preferidas (*design*, tamanho etc.).

- A adaptação e resposta a **regulamentações governamentais** pode ser uma fonte de ideias de novos produtos (e.g., quando o governo emite uma nova legislação, novas empresas podem ser formadas para suprir com produtos/serviços as necessidades das organizações).
- Os esforços do próprio empreendedor em **Investigação e Desenvolvimento (I&D)** são uma fonte de novas ideias

Métodos de geração de novas ideias

BRAINSTORMING

A “tempestade de ideias”, que é a tradução quase literal da palavra *brainstorming* para o português, consiste na **reunião de um grupo para exposição de um problema a fim de obter ideias e reflexões para a sua resolução**.

Mesmo as ideias que parecem simples ou absurdas são colocadas à mesa durante o *brainstorming*, que é um momento livre e criado para deixar fluir os mais diversos tipos de pensamentos.

A intenção é que, após essa “chuva de ideias”, faça-se um filtro para selecionar as melhores sugestões para análise e formatação do planejamento e da execução do projeto.

Neste post, nós vamos falar sobre o assunto e trazer algumas ferramentas que podem ser utilizadas no seu *brainstorming* para trazer resultados ainda mais eficientes e inspiradores.

Prepara-se para aprender mais sobre o assunto:

Onde o *brainstorming* pode ser utilizado?

O *brainstorming* pode ser utilizado, por exemplo, para identificação de boas pautas, para organização de [palavras-chaves](#) do seu cliente, para melhoria de um processo na empresa e para o que mais a sua imaginação permitir.

Para existir um *brainstorming*, **é necessário, antes de tudo, haver um problema que precisa ser solucionado**. Basta esse fator para que a ferramenta seja utilizada como ferramenta em busca de soluções e ideias.

Existem técnicas de *brainstorming* para fazer com que ele seja mais produtivo?

Sim, existem! E nós separamos 5 opções que poderão ser utilizadas, juntas ou separadas, para que seu *brainstorming* traga resultados ainda mais eficientes. Vamos lá?

Preparação prévia

Em dezembro de 2012, o professor Ralph Keeney publicou um artigo na revista [Decision Analysis](#) aprimorando a técnica de *brainstorming* tradicional.

Segundo ele, não basta reunir um grupo em busca de ideias. **É mais eficiente apresentar o problema ao grupo e passar algumas coordenadas antes da reunião de *brainstorming* em si.**

Para o professor, uma equipe que estuda o assunto e foca os seus esforços na resolução do problema antes da reunião pode trazer ideias e soluções mais eficientes durante o *brainstorming*.

Portanto, levando em consideração as afirmações de Keeney, o ideal é delegar materiais de estudo individuais para que a equipe pense e se esforce, separadamente, buscando soluções para o problema proposto.

Em seguida, uma reunião com a equipe para apresentação das soluções propostas pode gerar muito mais resultados. Seja pela soma de ideias ou pela descoberta de uma solução superior às demais.

Post-its

No *brainstorming*, eles são fundamentais por que **trazem mais visibilidade para as ideias e agilidade para o processo, além de inspirar a equipe a participar mais efetivamente.**

Dê um bloquinho desses a cada membro da equipe e uma caneta. Peça para que escrevam as suas ideias e para que possam ir colando-as em um quadro compartilhado (vale desenhar também!).

Essa atividade dará uma visão geral da sintonia da equipe e poderá ser um ponto de partida para obtenção de uma boa ideia de execução do projeto.

Lembre-se de **moderar a reunião para evitar conflitos e deixar que as ideias floresçam** sem preconceitos. O *brainstorming* é um espaço para criação e inspiração, as ideias apresentadas não são definitivas e passarão por uma triagem. Portanto, toda contribuição é válida.

***Brainstorming* oposto**

E se, ao invés de trazer soluções, a equipe apresentar ações para ampliar o problema? Parece estranho para você?

Pois saiba que essa técnica de expor a toda equipe os fatos que, certamente, causam e ampliam o problema original pode ser um caminho interessante.

Um exemplo: supondo que o problema seja “como atender o cliente de maneira **mais** cordial?”, invertendo-o, a questão fica sendo “como atender o cliente de maneira **menos** cordial?”.

As respostas à 2ª questão trarão uma lista do que não fazer no atendimento ao cliente. Mais do que isso, **podem trazer questões que estão sendo executadas no momento, mesmo que sem intenção, e apontar pontos de mudança e de melhoria.**

Conhecer as minúcias de algo que causa um problema ajuda a corrigi-lo com mais eficiência. Experimente!

Mindmapping

Que tal resumir o problema em, no máximo, 3 palavras? Esse é o 1º passo para aplicar a técnica de *mindmapping* (ou mapa mental) durante o *brainstorming*.

Funciona assim: a partir dos 3 termos que sintetizam o problema, você e a sua equipe pensarão em palavras relacionadas e as escreverão em uma grande folha, sempre ligando umas às outras com uma linha.

Depois de esgotar as ideias para as 3 palavras originais, faça o mesmo para as palavras derivadas. Prossiga até preencher todo o espaço ou até surgir uma boa ideia no meio do caminho.

Brainstorming tangível

Imagine agora que o desafio da sua equipe é melhorar a embalagem de um produto. Torná-la mais bonita, sustentável e prática para manuseio.

A tangibilidade é uma boa técnica para utilizar durante o processo de *brainstorming*, nesse caso. Afinal, com a embalagem atual em mãos, ou até mesmo com protótipos ainda não aprovados, fica mais fácil para equipe perceber e identificar os principais pontos de melhoria.

Entretanto, esse é só um exemplo. **A aplicação pode servir também para ilustrar melhor as situações e trazer o cenário esperado em evidência para os participantes.**

Por exemplo: se você fala de uma ação para um público que adora correr, que tal trazer um squeeze, um tênis de corrida e alguns aplicativos de corrida para o centro da mesa?

Quando a equipe está mais envolvida no mundo e no cenário do público-alvo, fica mais fácil compreender as suas necessidades, expectativas e, claro, menos penoso ter ideias úteis para oferecer soluções a esse público.

A utilização das técnicas de *brainstorming* para planejar ações e serviços mais eficientes para o público é, sem dúvida, uma ótima [estratégia](#) para quem deseja acertar.

GRUPOS DE DISCUSSÃO

Ou focus group, é uma das técnicas mais antigas e comuns em pesquisa qualitativa. É a reunião de várias pessoas (geralmente de 6 a 10) que podem ter interesses comuns ou que podem ter interesses adversos. Grupos muito homogêneos podem produzir distorções no debate que se pretende realizar.

Os grupos de discussão são bons para:

- Levantar opiniões sobre um produto, um conceito de comunicação, uma embalagem
- Reunir um grupo de pessoas com uma experiência em comum, como usuários beta de um produto
- Fazer exercícios de co-criação, jornada, card sorting

- Gerar ideias pelo efeito “bola de neve”: um participante lança uma ideia, outros geram novas ideias em cima desta
- Observar o vocabulário dos participantes, definir o tom do conteúdo

Devemos levar em consideração que a opinião das pessoas não é isenta quando estão em grupos, pois um influencia o outro. Outro aspecto relevante é que quando perguntamos às pessoas sobre algo novo, que não existe, elas têm dificuldade de opinar.

FUNIL DE IDEIAS:

Trabalha com 2 perspectivas:

1ª a partir da sua vivência

- Quem é você
- O que você sabe fazer
- Quem você conhece
- O que você poderia fazer
- Quem poderiam ser seus primeiros clientes

2ª a partir do mercado

- Copiar algo que já existe
- Insatisfações
- Tendências de mercado
- Qual ideia o motiva
- Por que haveria mercado para essa ideia

SCAMPER (em português: SCAMCEA)

Pode ser utilizado em uma sessão de brainstorming para guiar os participantes.

Dado um produto ou serviço, os participantes da sessão devem propor ideias considerando as seguintes etapas:

S: substituir (material, ingredientes, nome, processos...)

C: combinar (materiais, interesses, conceitos...)

A: adaptar/aumentar/arrumar (tamanho, ajuste, qualidade...)

M: modificar (cor, sabor, cheiro, forma, textura...)

C: colocar outros usos (nova situação, novos tipos de clientes, novos mercados, novos benefícios...)

E: eliminar (características, tamanho/peso...)

A: arranjar (reorganização, disposição física, número de itens...)

Sugestão de técnicas para pesquisar:

1. Análise de 360° de oportunidades de negócios
2. Mapa de empatia
3. Job to be done
4. Plano de negócio em pirâmide
5. Design de produtos – Steve Jobs

Além dessas cinco, também existem outras....

Atividade:

1. Pesquise sobre o método Job to be done e comente sobre o resultado obtido quando a técnica foi utilizada para vender milk shake nos EUA.

Avaliação das ideias

Publicado em : Endeavor.org.br

Por Maximiliano Carlomagno Innoscience - Sócio Fundador

Como saber se suas ideias de negócio, daqui a alguns anos, poderão ser consideradas ideias inovadoras?

Antever o futuro não é algo fácil. Não são poucos os casos de projeções desastrosas. Em se tratando de novos produtos, o tema é ainda mais complexo. A consultoria McKinsey, reconhecida mundialmente, teria dimensionado o potencial do mercado global de celulares para a AT&T em 900.000 usuários. Somente no Brasil, há mais de 200 milhões de linhas de telefone celular. Mas por que isso ocorre?

As técnicas convencionais de pesquisa de marketing e análise financeira utilizadas para avaliar ideias inovadoras não têm contribuído para aumentar as chances de criação de negócios com base em ideias inovadoras. Pelo contrário, têm influenciado negativamente. Perguntar ao cliente se ele vai comprar algo tem pouca eficiência quando ele não sabe o que será esse algo. Montar detalhados modelos financeiros em Excel para descontar o fluxo de caixa de uma ideia que você mal sabe como irá gerar caixa pode ser pouco produtivo para tomada de decisão.

Nossa experiência auxiliando empreendedores e executivos na avaliação de projetos de inovação nos permitiu agrupar 5 testes para priorizar ideias de potencial inovador. O modelo baseia-se no entendimento de que as ideias evoluem num continuum de incerteza. No estágio inicial, apresentam alta incerteza. À medida que avançam na cadeia de valor da inovação, as incertezas têm que ir diminuindo. Dessa forma, o mecanismo de avaliação de ideias inovadoras precisa levar esse processo em consideração. Cada momento demanda uma abordagem de análise de mercado.

1. A ideia aborda um problema relevante, frequente e mal resolvido?

O primeiro passo da avaliação de uma ideia é não avaliar a ideia. Esqueça as funcionalidades da ideia. Guarde seu Excel para depois.

O FOCO INICIAL É O PROBLEMA QUE A IDEIA SE PREDISPÕE A RESOLVER.

Esse problema é importante para quem o vivencia? Ele ocorre uma vez na vida ou é algo diário? As soluções atuais são insatisfatórias?

Eu tenho uma filha pequena, de poucos meses. Tudo nesse momento é muito importante para nós. Mas o problema, para ser atraente, precisa ser também frequente. A troca de fraldas é algo que acontece várias vezes por dia, ao passo que a vacinação ocorre apenas uma vez por mês, dependendo do calendário de vacinas. Não adianta o problema ser relevante e frequente se estiver bem resolvido. As fraldas Pampers da P&G foram uma super inovação, décadas atrás, por abordarem um problema anteriormente mal resolvido. Se a nova ideia foca um problema bem resolvido, será árdua a tarefa de fazer o consumidor mudar seu comportamento.

2. A ideia apresenta uma forma diferente de resolver o problema?

Se a ideia endereça um problema com potencial, é a hora de seguir a avaliação. Chegou o momento de analisar a ideia e a forma como ela pretende resolver, de forma mais eficiente, barata e acessível, o problema em questão.

A ideia é uma melhoria ou uma potencial inovação? Tem potencial de replicabilidade? Tem viabilidade técnica? A tecnologia necessária está ou ficará disponível? Conseguirá erguer barreiras de imitação? A Nespresso abordou de forma única a necessidade de tomar um café gourmet, fácil de preparar como parte de uma experiência social. Fazer uma análise crítica da ideia e sua proposta de valor frente as demais alternativas disponíveis bem como a potencial sustentabilidade da vantagem competitiva é o foco da segunda fase. Cuidado com o mito de “não temos concorrentes”. O consumidor tem uma forma de resolver o problema e é com isso que ele irá comparar a nova ideia.

3. A ideia tem um modelo de negócio consistente?

O problema é relevante e a ideia tem uma forma diferente e eficiente de resolvê-lo.

O DIFERENTE PELO DIFERENTE NÃO VENDE. NÃO SE ESQUEÇA DISSO.

Para a ideia ser executável e economicamente viável, ela precisa de um modelo de negócio. Uma forma estruturada de gerar, entregar e capturar valor. A Nespresso encontrou um modelo de “isca e anzol” que envolve máquinas e cápsulas. A empresa vende por meio de um clube online e lojas próprias. Captura valor das duas fontes, principalmente das cápsulas que, até pouco tempo, detinha a patente. A fabricação das máquinas é feita na China por meio de parceiros para ter custos menores. A empresa promove a marca com artistas globais que garantem o tom de exclusividade necessário. É fundamental entender e avaliar o modelo de negócio da ideia.

Tem um go-to-Market adequado? Como será produzida ou operada? O modelo de receita captura todo o valor possível? Haverá complementadores para apoiar a ideia? Essas são algumas das perguntas necessárias para entender se existe um modelo de negócios que sustenta uma ideia que resolve de forma única um problema importante.

4. Existe um plano elaborado para aprender sobre as incertezas?

Quando a ideia está numa fase pre-piloto, o foco da avaliação deve ser nas incertezas existentes. Ainda não é a hora da análise financeira. É o momento de avaliar quais são os pressupostos sobre os quais a ideia e o plano de negócio estão baseados. Assim você pode entender se há um plano de aprendizagem de baixo custo e alta eficiência.

Identificar, avaliar e testar as incertezas de forma rápida e pouco dispendiosa é o ponto central nesse estágio. Uma empresa de cosméticos com que trabalhamos, ao invés de solicitar o fluxo de caixa descontado da ideia, preferiu fazer o rating da ideia buscando entender até que ponto

os inovadores detinham o domínio daquilo que não sabiam sobre a ideia e se dispunham de um plano criativo para responde-las.

5. A ideia pode ter resultado econômico interessante?

Quando a ideia está num estágio pós piloto, é útil começar a estabelecer análise de retorno financeiro. Projetar receitas, despesas, investimentos, necessidade de capital de giro, fluxo de caixa, VPL e payback. Nessa circunstância, é viável entender com mais clareza o risco do projeto.

Já consegue-se saber o que é a ideia, qual o problema pretende resolver, como irá se diferenciar, qual seu modelo de negócio e alternativas competitivas existentes. Isso permite simular a fase de entrada, crescimento e maturação da ideia bem como seu potencial declínio. A análise financeira é ótima ferramenta quando aplicada no momento certo. Sua antecipação não aumenta as chances da ideia dar certo nem estabelece bases adequadas para sua avaliação. Fazer o fluxo de caixa descontado projetando receitas e despesas para 5 anos de uma ideia em estágio embrionário é tão útil quanto olhar para uma criança de 3 meses e ter que dizer o que ela vai ser quando crescer.

Projetar o futuro é muito difícil. Avaliar o potencial de ideias inovadoras é uma tarefa desafiadora e cada vez mais presente na vida de empreendedores e executivos. Aplicando mentalidade, ferramentas e lógica adequadas em projetos de dia a dia para oportunidades de inovação reduz a chance de êxito. Ajustar o foco da análise ao momento de desenvolvimento da ideia garantirá maiores chances de acerto.

15. Ferramentas de gestão

Canvas

Por muitos anos o termo modelo de negócios foi usado sem um consenso na sua definição. Muitos autores o mencionavam sem explicitar do que exatamente falavam. E foi exatamente pensando nisso que o consultor suíço Alexander Osterwalder começou a desenvolver sua tese de doutorado que daria origem ao Business Model Canvas.

Alexander percebeu que definir o termo não seria suficiente. Era necessário criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e cocriação (criação colaborativa).

Utilizando-se, assim, de conceitos de design thinking, Alexander começou com um simples gráfico feito em powerpoint que anos mais tarde se tornaria uma bela tela (canvas) separada em nove blocos.

Esta tela foi responsável por criar uma revolução na maneira como empreendedores e empresas passaram a pensar em novos negócios ou novos produtos.

Seu próprio livro se intitulou “Business Model Generation” (Geração Modelo de Negócios). E, de fato, criou toda uma nova geração de empreendedores!

Canvas, ou business model canvas, é uma ferramenta visual para ajudar a organizar ideias sobre um negócio. Assim é possível criar um modelo de negócio fácil de ser consultado e atualizado.

O método mais tradicional de planejar um novo negócio é através do plano de negócios. Nele, o gestor detalha tudo sobre o futuro do negócio e como devem trabalhar para alcançar o sucesso desejado.

O problema é que por ser um documento complexo, na maioria das vezes o plano de negócios acaba parando na gaveta e raramente é consultado.

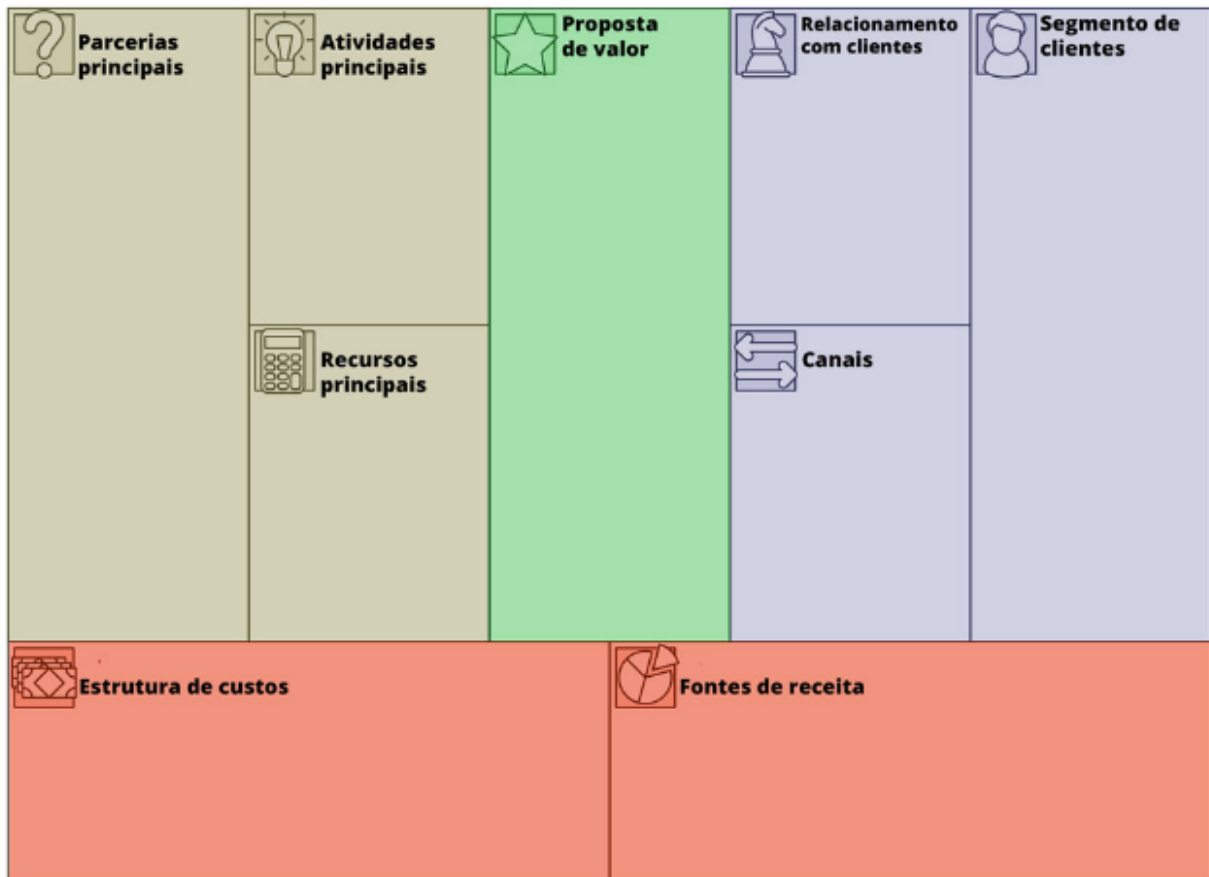
Então desenvolveram uma ferramenta muito mais simples e visual, na qual é possível desenhar o seu modelo de negócios respondendo a algumas perguntas importantes, o Canvas.

A palavra canvas significa tela e é exatamente isso que a ferramenta é: um quadro em que você descreve a essência do negócio e todos os pontos necessários para o seu funcionamento.

Ele pode ser usado tanto para quem quer iniciar uma nova empresa, quanto para os que desejam abrir um novo setor em uma empresa já existente.

Existem vários estilos de representação do quadro.

O que mais visualizamos está representado por nove retângulos que descrevem as atividades da ideia que se pretende desenvolver.



1º Bloco: Segmento de clientes

O primeiro bloco que você deve preencher é o segmento de clientes. Nesse bloco é preciso definir qual ou quais são os públicos que o negócio deseja atender. Lembre-se apenas que quem quer atender a todos, acaba não atendendo ninguém. Faça uma segmentação do público e personas que o seu negócio deve atingir. Busque responder as perguntas:

- Para quem isso irá criar valor?
- Quem serão os meus principais clientes?
- É possível segmentá-los e agrupá-los?

2º Bloco: Proposta de valor

O segundo bloco que deve ser preenchido no seu canvas é a proposta de valor. A proposta de valor nada mais é do que você deseja entregar a esses clientes. Lembre-se que aqui devemos ir muito além de definir produtos ou serviços. É preciso definir a razão pela qual esse cliente irá adquirir seus produtos ou serviços. Pense em qual é a verdadeira necessidade dessas pessoas ou empresas e quais os problemas que você pode resolver com o seu produto ou serviço.

Busque responder as seguintes perguntas:

- Que valores entregarei para os meus clientes?
- Quais problemas ajudarei a resolver?
- Que necessidades dos clientes estão sendo entregues?

3º Bloco: Canais

Nessa etapa você precisa definir de que forma seus produtos e serviços chegarão até seus clientes.

Por exemplo, seu produto será entregue via:

- Distribuidores
- Atacados
- Venda direta
- Internet
- Revendedores

Vale lembrar que quanto mais fácil for encontrar o seu produto ou serviço, melhor ele será para seus clientes.

4º Bloco: Relacionamento com clientes

Nesse ponto você precisa definir as estratégias para aumentar as suas vendas, [conquistar clientes e mantê-los fieis ao seu negócio](#).

É importante que entenda quais são os hábitos e as necessidades dos seus clientes para assim conseguir se comunicar com eles de uma forma eficaz.

Por exemplo, você irá desperdiçar dinheiro se colocar um anúncio na internet para um público que normalmente não acessa a rede. Nesse caso seria melhor buscar onde eles estão e que tipo de canal seria capaz de alcançá-los.

5º Bloco: Fluxo de receita

Aqui você define como será a entrada do dinheiro no negócio, ou seja, como e quanto os seus clientes irão pagar pelo produto ou serviço que está oferecendo.

Busque responder as perguntas:

- Qual é o valor que os meus clientes estariam dispostos a pagar pelos serviços e produtos que irei oferecer?
- Pelo que e quanto eles pagam atualmente?
- Qual a forma de pagamento favorita deles?

Com isso terminamos o lado direito do canvas. Ou seja, o aspecto mais emocional e subjetivo do seu negócio.

Agora é hora de partir para as questões racionais e práticas.

6ºBloco: Recursos principais

Aqui é preciso definir quais são os recursos necessários para que seu negócio possa entregar ao seu cliente a sua proposta de valor.

De forma resumida, os recursos principais são tudo que você precisa para fazer o negócio funcionar.

É necessário listar 4 tipos de recursos:

- **Recursos físicos** – como local, equipamentos, ferramentas, móveis;
- **Recursos intelectuais** – conhecimentos e habilidades que a sua equipe precisa dominar;
- **Recursos humanos** – qual equipe você precisa para o negócio funcionar;
- **Recursos financeiros** – o valor em dinheiro necessário para o negócio entrar em operação.

7º Bloco: Atividades principais

No sétimo bloco você deve listar as ações mais importantes e necessárias para o funcionamento do seu negócio.

Aqui são listadas desde as atividades relacionadas diretamente a produção do produto até as tarefas administrativas.

Para preencher esse bloco, não esqueça de consultar os blocos preenchidos anteriormente:

- proposta de valor
- canais
- Relacionamento com clientes
- fontes de receita

8º Bloco: Parcerias principais

Aqui você deve listar os principais parceiros que irão ajudar o seu negócio a tirar as ideias do papel e transformá-lo em realidade.

É preciso listar fornecedores e outras empresas que podem ajudá-lo a executar todas as tarefas com sucesso.

9º Bloco: Estrutura de custos

Neste bloco você identifica todos os custos necessários para entregar a proposta de valor aos seus clientes.

Ou seja, é preciso determinar qual é o custo da operação do negócio, sejam diretos ou indiretos.

Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedores

<https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>

Publicado em: 27 de julho, 2015 | Atualizado em: 24 de junho, 2020

Imagine uma abordagem que permita olhar para a ponta antes de inovar. Ela existe e tem nome: conheça o Design Thinking.

Todo trabalho de design exige reflexão e a livre expressão do pensamento. Seguindo esse raciocínio, não seria uma certa redundância nomear uma abordagem da área de criação de **Design “Thinking”**? Não, não seria. E nas linhas abaixo você irá descobrir o por que e, mais além, a razão pela qual essa expressão vem sendo utilizada, não somente na área de Desenvolvimento de Produtos, mas em diversas áreas empresariais de todos os segmentos.

Criatividade x Pressão por resultados

Raul Seixas dizia que a desobediência é uma virtude [necessária à criatividade](#). E faz todo o sentido. A liberdade subversiva de apontar para o desconhecido, de trilhar um caminho nunca antes desbravado, de buscar materializar o que ninguém jamais deu vida, essa inquietude de alma e coração típica das mentes inventivas é condição para aflorar a capacidade criativa do ser

humano na solução de problemas. E é aqui que o **Design Thinking**, uma perspectiva que mudará por completo sua maneira de encontrar os caminhos corretos em sua trajetória de sucesso.

Um dos grandes desafios enfrentados pelos profissionais em suas carreiras, nos dias de hoje, é suportar pressão por resultados cada vez mais imediatos (e dotados de nível máximo de eficiência), exigências que têm feito com que se opte sempre pelo caminho mais seguro e de menos riscos: é a velha história de ganhar o jogo por 1 X 0, ao invés de se arriscar a jogar bonito e acabar derrotado.

O conceito veio para revolucionar a maneira de encontrar soluções inovadoras para os problemas, soluções criativas focadas nas necessidades reais do mercado e não em pressuposições estatísticas.

O que significa Design Thinking? Quais são suas etapas?

A primeira informação que deve ficar clara é que não é uma metodologia, e sim uma abordagem. Isso porque, quando pensamos em método, criamos a expectativa de ter às mãos uma fórmula matemática que se aplique indistintamente em qualquer situação. Não é o caso.

É uma abordagem que busca a **solução de problemas** de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus stakeholders (interessados): as pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento do produto – não somente o consumidor final, mas todos os envolvidos na ideia (trabalhos em equipes multidisciplinares são comuns nesse conceito).

O processo consiste em tentar mapear e mesclar a experiência cultural, a visão de mundo e os processos inseridos na vida dos indivíduos, no intuito de obter uma visão mais completa na solução de problemas e, dessa forma, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas viáveis para transpô-las. Não parte de premissas matemáticas, parte do levantamento das reais necessidades de seu consumidor; trata-se de uma abordagem preponderantemente “humana” e que pode ser usada em qualquer área de negócio.

A razão de sua existência é a satisfação do cliente (interno ou externo), dádiva que só pode ser alcançada quando conhecemos em profundidade suas necessidades, desejos e percepções de mundo.

As etapas do Design Thinking podem, em geral, ser resumidas pelos seguintes passos:

1- Identificar onde encontrar oportunidades de inovação

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”. Este é um trecho de “A Arte da Guerra”, do filósofo chinês Sun Tzu, e que diz muito sobre o ponto que estamos abordando.

Descobrir onde encontrar caminhos para inovar envolve conhecer a si mesmo e ao ambiente externo. Conhecer seus pontos fortes, [as fragilidades da concorrência](#), as condições macroeconômicas, etc. [Análise SWOT](#), [benchmarking](#), pesquisas de mercado e reuniões multidisciplinares te conduzirão às respostas para esse ponto.

2- Descobrir a Oportunidade de Inovação

Consequência direta do ponto anterior, aqui, pesquisas qualitativas e trabalho com soluções de Big Social Data podem indicar, muito além do setor, qual é, de fato, a oportunidade que o mercado desenha ao seu negócio.

3- Desenvolver a Oportunidade de Inovação (Produto ou Serviço)

O Design Thinking começa a tomar corpo nessa etapa. Aqui, iremos desenvolver o produto ou serviço partindo, não de pressuposições ou análises estatísticas frias (algo comum no mercado), mas a partir das necessidades e percepção de valor do cliente. Nesta etapa, poderemos lançar mão do Processo Heurístico para descobrir o diagnóstico e o Processo Criativo para gerar as possibilidades de produtos.

4- Testar as ideias — protótipos

Um [MVP – Minimum Viable Product](#) é uma bela dica do que se pode fazer nesse item. Para quem não sabe, MVP (muito usado em startups) é a versão mais simples de um produto, que pode ser lançada em período de testes, para verificar, sem grandes gastos, se sua ideia realmente atinge as necessidades do seu consumidor final.

5- Implementar a solução

Após testes com respostas positivas acerca de seu produto, ele já está pronto para ser lançado “aos leões”. É importante entender que o processo de desenvolvimento do produto é contínuo e incremental, ou seja, sua ideia irá ser melhorada permanente através um processo de coparticipação entre todos os seus stakeholders (clientes, fornecedores, colaboradores internos, etc.).

Como aplicar as práticas de Design Thinking na minha empresa?

O design, em suas concepções primárias, era focado muito mais na arte do que na razão pela qual esta havia sido criada. Ocorre que, muitas vezes, o desenho não solucionava o problema do produto. Pior do que isso, às vezes, nem o produto solucionava o problema do cliente.

O Design Thinking entra nesse vácuo de eficiência para enxergar novos caminhos através da perspectiva do consumidor final.

Exemplos práticos de como usar essa perspectiva nas diversas áreas e tarefas de sua empresa:

- Equipe de vendas: os times comerciais podem utilizar técnicas dessa abordagem para desenvolver uma capacidade superior de enxergarem “com os olhos dos clientes” e, por meio disso, criarem estratégias mais poderosas de persuasão;
- Núcleo estratégico: a análise preditiva consiste em encontrar padrões no passado que possam ser repetidos no futuro. Ao invés de buscar o retrovisor para definir o caminho a ser seguido, o Design Thinking pode auxiliar os gestores a encontrarem soluções totalmente inovadoras, sem voltar os olhos para o passado, mas para as expectativas e desejos atuais do consumidor final;
- Brainstorm: etapas de interrogatório, ideação e prototipação podem auxiliar no processo criativo.

Design Thinking é só para os gigantes do mercado, com núcleos publicitários de grande estrutura?

Não! Tem sido cada vez mais comum observar pequenas e médias empresas utilizando essa perspectiva colaborativa, prática e multidisciplinar na transposição dos desafios de seu negócio.

O design Thinking pode ser considerado como uma ferramenta de [inovação na solução de problemas](#), uma poderosa estratégia de gestão criada a partir das salas de reuniões de agências de publicidade no intuito de promover uma experiência mais completa para as pessoas, seja de ordem emocional, estética ou cognitiva. Sua perspectiva pragmática e humana tira o processo criativo da esfera puramente artística e o leva para um cenário funcional, o que torna possível aplicá-lo em diversas áreas corporativas com resultados muito mais sólidos e assertivos. Afinal, o objetivo máximo de uma empresa é alcançar o coração do cliente da forma mais profunda possível... ou como dizia um tal de Steve Jobs, “design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works!”

16. Plano de Negócio

<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio>

Muitos novos empreendedores acabam passando por várias dificuldades, nos meses iniciais de abertura do negócio, por não planejarem corretamente. Além de ter ideias, encontrar um ponto comercial e conhecer

os custos, **planejar o futuro da empresa é essencial**. Para evitar riscos futuros, a elaboração do plano de negócio é indispensável.

O **plano de negócios** é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que você terá informações detalhadas do seu ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa.

O que é um plano de negócios?

É um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Por que o plano de negócio é importante para minha empresa?

O plano de negócios **é importante tanto para quem está abrindo o negócio quanto para quem está ampliando o empreendimento**. Vale destacar que esse planejamento não elimina os riscos, mas evita que erros sejam cometidos pela falta de análise, diminuindo as incertezas do seu negócio.

- Organiza as ideias ao iniciar um novo empreendimento.
- Orienta a expansão de empresas já em atividade.
- Apoia a administração do negócio, seja em seus números, seja em estratégias.
- Facilita a comunicação entre sócios, funcionários, clientes, investidores, fornecedores e parceiros.
- Capta recursos, sejam financeiros, humanos ou parcerias.



**Diminui
riscos**



**Base para
a empresa**



**Mostra o caminho
a ser seguido**



**Facilita alcançar
os objetivos**

Como fazer o plano de negócio?

1. Iniciando o plano de negócio

Conhecer o ramo de atividade, definir produtos e analisar o local de estabelecimento constituem algumas medidas que o empreendedor tem de levar em consideração na hora de montar o seu negócio.

2. Análise de mercado

Analisar o mercado é uma das etapas para a elaboração do plano de negócios. É fundamental saber quem são os clientes, concorrentes e fornecedores, além de oferecer quais são os produtos ou serviços que vai oferecer. Definindo seu público-alvo e como chegar a ele da melhor maneira possível, você economiza recursos, dando um tiro certo no seu objetivo.

Depois de traçar o perfil do público-alvo, é importante pensar no posicionamento do seu produto. Como ele será visto pelo mercado? É um produto de boa qualidade e com bom custo-benefício? De qualidade e com um preço acima da média?

As informações coletadas vão traçar um retrato do mercado e indicar se a empresa está indo na direção do que desejam os futuros clientes. Os resultados vão ditar as ações de promoção e marketing para a empresa conquistar o público logo no início da atuação.

3. Plano de marketing

Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa para que atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 "Ps": Produto, Pontos de Venda, Promoção (Comunicação) e Preço.

É importante saber o valor que o seu produto carrega, tanto no preço quanto na qualidade, para tomar decisões específicas quando for anunciá-lo. **Conhecer o que está vendendo ajuda a convencer outras pessoas a comprá-lo.**

4. Plano operacional

Essa parte do plano de negócios trata do "como fazer". O plano operacional descreve como a empresa está estruturada: localização, instalações físicas e equipamentos. O empresário também faz estimativas acerca da capacidade produtiva ou de quantos clientes consegue atender por mês, além de traçar quantos serão os funcionários e as tarefas de cada um.

5. Plano Financeiro

No plano financeiro, o empreendedor terá noção do quanto deve investir para concretizar a empresa. O documento deve conter, basicamente, as estimativas de custos iniciais, despesas e receitas, de capital de giro e fluxo de caixa e de lucros.

Dicas para fazer um bom plano financeiro e operacional:

- Apresentar cada item com detalhes, etapa por etapa, para oferecer um panorama inicial de operacionalização do negócio, com o objetivo de evitar desperdícios e otimizar as rotinas.
- Os custos pré-operacionais devem ser projetados, identificando o que será necessário adquirir para que a empresa seja aberta, como o aluguel, a reforma do espaço e as taxas de registro.
- A lista de equipamentos (ferramentas e veículos, elementos de que a empresa precisará para funcionar) entra no grupo dos investimentos fixos.
- Nesse momento, deve ser observada a necessidade imediata de cada item ou até mesmo se alguns deles podem ser alugados ou terceirizados.

6. Análise de Cenários e Análise Estratégica

A análise de cenários auxilia o empreendedor a prever situações que podem afetar os resultados da empresa. Nesse caso, quais caminhos seguir? Que alternativas podem ser adotadas? A análise de cenários é subsídio para a análise estratégica, ou seja, com base nos cenários possíveis, quais estratégias deverão ser implementadas?

7. Avaliação do plano de negócio

Pronto, seu plano de negócio está completo! Mas não acaba por aí. Agora, é hora de avaliar cada detalhe e colocar o plano em prática. Lembre-se que o plano de negócio é uma ferramenta de gestão e deve ser revisado periodicamente.

Lembre-se de que a preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade

Referências

- Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2014.
- AS 150 melhores empresas para trabalhar 2016/2017. ÉPOCA. Edição especial, n. 11, Local: São Paulo, Globo, ago. 2016.
- AS MULTINACIONAIS brasileiras mais promissoras. **Forbes**, Brasil. ano V, n. 45, set. 2016.
- AZEVEDO H, Irene. Os desafios da liderança. **Você S/A**. [online]. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/os-desafios-da-lideranca.phtml#.WDIzYbIrLIU>>. Acesso em: 22 nov. 2016.
- BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thompson, 2007.
- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de Empresas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, nov./dez., 2008.
- BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H. ; ALBUQUERQUE, L. G. A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: **Gestão de Pessoas**: Perspectivas estratégicas. Albuquerque, L. G; Leite, N. P. (org). Sao Paulo: Atlas, 2009.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. **Defining the field of research in entrepreneurship**. Journal of Business Venturing, v. 16, p. 165-180, 2000.
- BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. **Theorizing about entrepreneurship**. Entrepreneurship, Theory and Practice, 16 (2), 13-22, 1991.
- CASTELNAU. Pesquisa revela como funcionários e RHs veem o empreendedorismo dentro das corporações. Publicada em 18 de novembro de 2016. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2016/11/pesquisa-revela-como-funcionarios-e-rhsveem-o-empreendedorismo-dentro-das-corporacoes/#sthash.bHyzdDdO.dpuf>>. Acesso em: 22 nov. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito Empreendedor. 4.ed. Local: São Paulo. Manole, 2012.
- _____. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CRUZ, CRISTINA. **Entenda como funciona o intraempreendedorismo e conheça seus pilares**. Publicada em 21 de março de 2016. Disponível em: <<https://blog.algatelecom.com.br/gestao/entenda-como-funciona-o-intraempreendedorismo-e-conheca-seus-pilares/>>. Acesso em: 27 nov. 2016.
- DESS, G. G.; LUMPKIN; COVIN. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- DINIZ, Sérgio. **As principais características de um empreendedor de sucesso**. Boletim Empreendedor SEBRAE. Ed. 4. 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/2M4tL9>>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6.ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo Corporativo**- Como ser Empreendedor, Inovar e Diferenciar na sua Empresa, 3.ed. Local: LTC, 2015. E-book.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: prática e princípios. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ÉPOCA. Edição especial. **As 150 melhores empresas para trabalhar**, 2016|2017. São Paulo: Editora Globo – nº 11. Agosto de 2016.

FELDMANN, M. P. The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, v. 10, n. 4, p. 861, 2001.

FORBES, BRASIL. **As multinacionais brasileiras mais promissoras**. ANO V – Nº 45. SETEMBRO DE 2016.

GRECO, SIMARA M. S. S. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil:2014**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2014. Disponível em: <<http://observatorio.sebraema.com.br/media/2014/12/GEM-2014-completa.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo**: Empreendedorismo e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

_____. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNEMINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte, MG. Anais. Belo Horizonte, MG: Projeto SoftStart/Sebrae-MG, 1997. p. 1-25.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JONES, G. R.; BUTLER, J.E. **Managing internal corporate entrepreneurship**: an agency theory perspective, *Journal of Management*. v. 18, n. 4, p. 733-49, 1992.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship**: A Contemporary Approach. Orlando: Dryden, 1995.

LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. (Org.). **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010. p.15-45.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. **Entrepreneurship**: exploring the knowledge base. *Research Policy*. v. 41, p. 1.154-1.181, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2014.

MAIRINS, Simão. **Como definir o público alvo para sua Empresa?** Revista Administradores, Publicado em 26 setembro 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-definir-o-publico-alvo-para-sua-Empresa/62047/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JÚNIOR, V. **Gestão criativa**: aprendendo com os empreendedores mais bem-sucedidos do mundo. São Paulo: DVC, 2003.

MUNIZ, C. N. S. **Atitude empreendedora e suas dimensões**: um estudo em micro e pequenas empresas. 2008. 54 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2008.

MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. **A conceptual history of entrepreneurial thought**. Journal of Management History, v. 12, p.12-35, 2006.

NASCIMENTO, Francisca; LEITE, Denison; ZAIDAM, Zaidiana. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. In: **Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade (RESAC)**, v. 1, p. 33-39, set. 2011.

OLIVEIRA, D. **Empreendedorismo**: Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a Empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RIBEIRO, Emanuela. **Identificando seus públicos**. Disponível em: <https://emanuelaribeiro.wordpress.com/2009/08/06/identificando-seus-publicos/>>. Acesso em: 3 dez. 2016.

ROQUE, Wagner. **Vai uma coxinha aí?** Pequenas Empresas, Grandes Negócios, São Paulo, Globo, nº 183, p. 24, abr. 2004 apud LAS CASAS, Alexandre Luzzi.

SARASVATHY, S. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, Journal of business Venturing, v. 26, p. 243-263, 2001.

SEBRAE. **Causa Mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Disponível em: <<https://goo.gl/oqp4Z9>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SILVA, Z. G. da. **O perfil psicológico do empreendedor**: manual do modelo Cefe – GTZ. Belo Horizonte: Luso Consult/Centro Cape, 1991.

ULHOI, J. P. **The social dimensions of entrepreneurship**. [S.l.]: Technovation, 2005.