



10

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL



Coleção **Gestão e
Empreendedorismo
na Era Digital**



Vol. 10 **EMPREENDEDORISMO
E INOVAÇÃO NA
ERA DIGITAL**

Autor Cláudio José Carvajal Jr

1º edição 2018

www.trampotech.com.br

Material didático voltado para os cursos técnicos
de nível médio do eixo de gestão e tecnologia



Expediente

Coordenação editorial: Haroldo Torres

Consultores e autores: Cláudia Christ
Cláudia Prioste
Cláudio José Carvajal Júnior
Judith Terreiro
Marcel Fukayama
Marco Gorini
Wagner M. Sanchez



INOVADORES DE IMPACTO

www.din4mo.com

Edição e revisão: Sérgio Corrêa, jornalista

Projeto Gráfico e Diagramação: Mario Kanno e Fábio Bosquê, designers gráficos

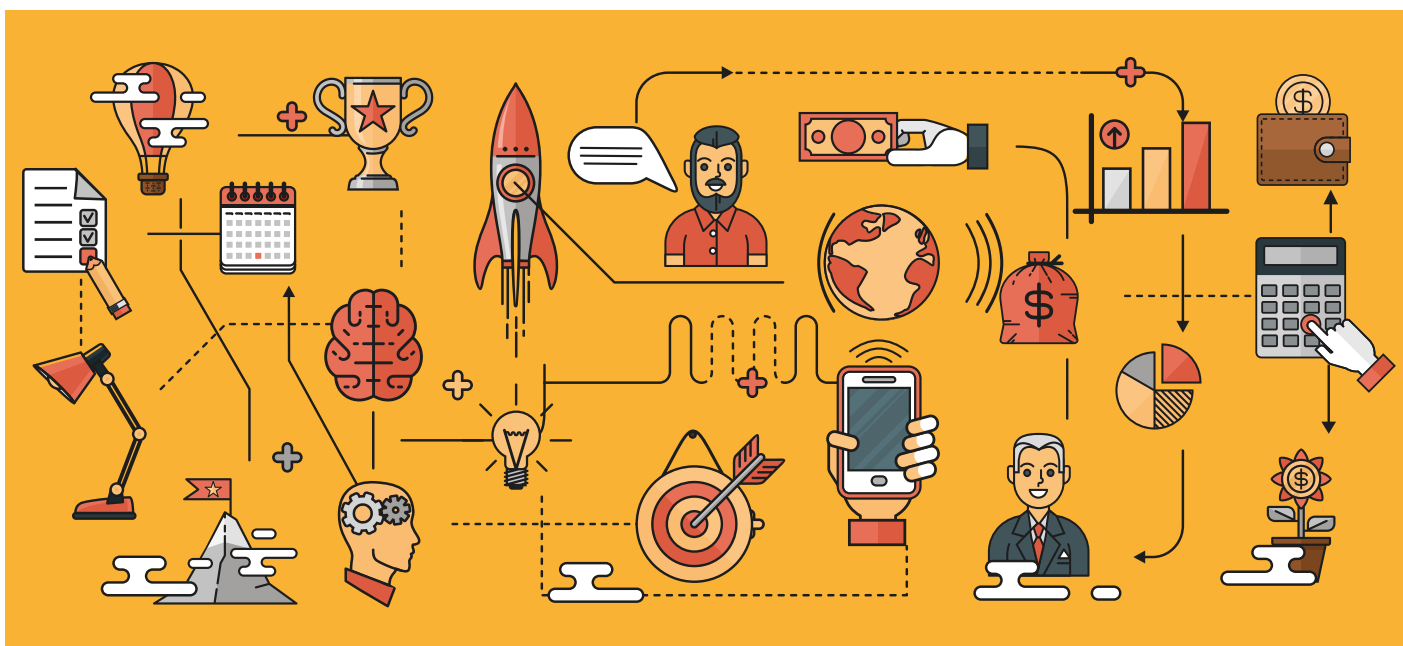
C331e Carvajal Jr., Claudio Jose
Empreendedorismo e inovação na era digital [livro eletrônico]. /
Claudio Jose Carvajal Jr. – Padrão PDF (1.2 mb). – São Paulo:
Din4mo, 2018.

Modo de acesso: Internet.

(Coleção Gestão e Empreendedorismo na Era Digital , ISBN
978-85-54344-20-7 ; v. 10)
Versão professor.

1. Administração - Inovação. 2. Inovação. 3. Administração -
Empreendedorismo. I. Título. II. Carvajal Jr., Claudio Jose. III.
Série.

CDD 658.4063



Apresentação	5
Organização do caderno de estudos e pesquisa.....	5
Introdução	6
Capítulo 1 – O que é empreendedorismo; o que são <i>startups</i>	
1.1 – Empreendedorismo.....	8
2.1 – Empreendedorismo de <i>Startups</i>	19
Capítulo 2	
Empreendedorismo de base voltada à inovação e tecnologia	28
2.1 – Design Thinking	29
2.2 – Desenvolvimento de projetos - <i>Startup</i> de base de inovação e tecnologia.....	49
Capítulo 3	
Validação de ideias de negócios por meio do Business Model Canvas	53
Capítulo 4 – Apresentações de projetos de negócios para investidores	
Pitch para investidores	62
Referências bibliográficas	68



Caro aluno,

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com qualidade e segurança. Essa proposta caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos. Busca ampliar os conceitos específicos dessa área e atuar de forma competente e conscienciosa. Essa reflexão, compreensão e conceitos são indispensáveis ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científica e tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

Conselho Editorial

Organização do caderno de estudos e pesquisa

Visando facilitar o estudo, os conteúdos são organizados em unidades e estas subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Esses conteúdos serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam a tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta para aprofundar os estudos com leituras e pesquisas complementares.

A seguir, uma breve descrição dos ícones pedagógicos utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.



Para refletir

Questões inseridas no decorrer do estudo para que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou sobre temas que o ajudem em seu raciocínio.



Praticando

Sugestão de atividades, no decorrer das leituras, com o objetivo didático de fortalecer o processo de aprendizagem do aluno.



Atenção

Chamadas para alertar sobre detalhes e tópicos importantes que contribuam para a síntese ou a conclusão do assunto abordado.



Saiba mais

Informações complementares para elucidar a construção de sínteses ou conclusões sobre o assunto abordado.



empreendedorismo é a habilidade e a competência humana de transformar ideias em realidade.

Para Joseph Schumpeter (economista austríaco) e grande pesquisador na área de empreendedorismo, o termo empreendedorismo é desenvolvido dentro de um amplo contexto econômico. Segundo o pesquisador, a expressão envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação da prosperidade com a empresa. Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicia sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas.

O empreendedorismo em empresas novas, ou já estabelecidas, é o fator que permite que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico de mudanças. Schumpeter instituiu o empreendedorismo como um processo contínuo. Conforme novas oportunidades aparecem na economia, os indivíduos com visão empreendedora as percebem e as exploram.

Atualmente as oportunidades empresariais surgem de mudanças tecnológicas e sociais e elas talvez sejam hoje em maior número do que em qualquer outro período da história. Estamos num momento fantástico, no qual o ser humano pode efetivamente sonhar e realizar seus projetos.

Este curso de empreendedorismo pretende ajudar você a refletir sobre esse cenário e possibilidades. Para isso, fornece algumas ferramentas que o ajudarão a se tornar também um empreendedor.

Estamos num momento fantástico, no qual o ser humano pode efetivamente sonhar e realizar seus projetos.

Objetivos:

- Apresentar ao aluno conceitos e definições sobre empreendedorismo, *startups*, modelos de negócios, design thinking, pitch e business model
- Proporcionar uma visão do empreendedorismo de base tecnológica
- Apresentar a validação de ideias de negócios por meio do Business Model Canvas

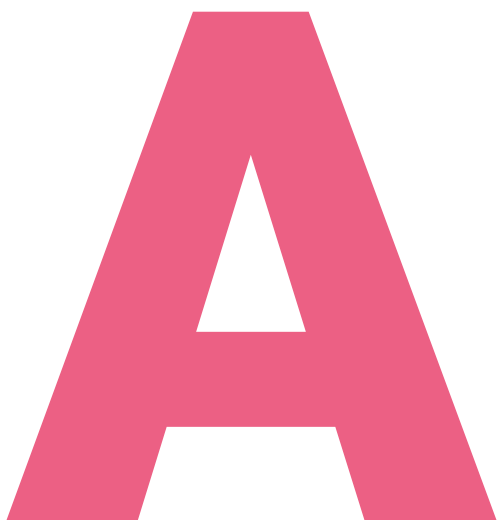


O que é empreendedorismo. O que são *startups*



1.1

O que é Empreendedorismo



o longo do tempo, observa-se que algumas pessoas desenvolvem mais as habilidades e competências de empreendedorismo do que outras. E o mais importante: algumas pessoas têm a ATITUDE de tirar suas ideias do campo dos sonhos e transformá-las em produtos, serviços, obras de arte, empresas, instituições, nações e todo tipo de criação humana que possamos imaginar. Isso se chama empreendedorismo.

É comum as pessoas imaginarem que não tenham um perfil empreendedor apenas por não ter interesse em abrir uma empresa. Isso

ocorre com frequência, pois a expressão empreendedorismo está diretamente relacionada com o “abrir uma empresa”. Entretanto, isso é um equívoco, pois abrir uma empresa é apenas uma das possibilidades de empreender.

Para todas as carreiras atuais que possamos imaginar, empreender é preciso.

Um médico precisa empreender para ser bem-sucedido, assim como um advogado, um engenheiro ou um analista de sistemas. Mesmo que esses profissionais não queiram abrir uma empresa, para progredir em suas carreiras, eles precisarão propor novos projetos e ideias às organizações onde trabalhem. As ideias aprovadas provavelmente serão implementadas nas organizações sob sua responsabilidade. Sendo assim, a habilidade e a competência empreendedora serão fator de sucesso em suas carreiras. É o que chamamos de intraempreendedorismo. (Note que o prefixo “intra” vem do grego antigo e significa “de dentro” ou “interior”.)

O espírito empreendedor deve ser maximizado na sociedade da conectividade, na era da tecnologia e da inovação, pois serão as pessoas que transformarão a sociedade, a economia e as empresas, empreendendo para colocar suas ideias em prática.

O espírito empreendedor deve ser maximizado na sociedade da conectividade, na era da tecnologia e da inovação, pois serão as pessoas que transformarão a sociedade, a economia e as empresas.



O tema "empreendedorismo", entretanto, ainda não é considerado uma ciência, embora atualmente seja uma das áreas mais pesquisadas e publicadas pela academia. Seu conteúdo, ou seja, o que ele representa, varia muito de um lugar para outro, de país para país, de autor para autor. Isso porque embora se tenha originado a partir de pesquisas em Economia, o empreendedorismo recebeu fortes contribuições da Psicologia e da Sociologia, o que provocou diferentes definições para o termo e, como consequência, variações em seu conteúdo.

O empreendedorismo é frequentemente discutido como se tivesse sido inventado nos Estados Unidos, porém é na história da Europa que, ao longo de muitos séculos, podemos encontrar influências, numa variedade de aspectos, dos sucessos e fracassos de muitos empreendedores.

A época do emprego para toda a vida acabou

No Brasil e no resto da Europa, a época do emprego para toda a vida – época essa que dominou a lógica dos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial e moldou nossas instituições - acabou. Revelou-se algo inevitável, pois tem a ver com a forma como se organiza agora a nova economia.

Por que não criarmos, nós, o nosso próprio emprego?

Se discordamos tanto da forma como são geridas as empresas onde trabalhamos, por que não aproveitarmos as oportunidades para sermos nós a estabelecer uma gestão capaz de acrescentar maior valor para a sociedade?

**Ser empreendedor significa ser motivado pela
"autorrealização", ter o desejo de ser independente.
Tal desejo é o que leva as pessoas a acreditarem e a serem
apaixonadas pelo que fazem.**

Na Idade Média, os empreendedores trabalhavam com recursos geralmente fornecidos pelo governo e, dessa forma, não corriam riscos. Um exemplo de empreendedores da Idade Média, foram os clérigos (padres e sacerdotes) encarregados de obras arquitetônicas.

No século 16, os europeus desbravaram o mundo. Essa época ficou conhecida como o período das grandes navegações, quando a inteligência e a eficácia do trabalho humano cresceram de tal forma que surgiu o mercantilismo, a semente de tudo o que conhecemos hoje em termos de empreendedorismo.

Primeiros teóricos que estudaram empreendedorismo

Richard Cantillon, no século 17, desenvolveu uma das primeiras teorias sobre empreendedor, sendo considerado por alguns o criador do termo. Ele observou o empreendedor como alguém que corria riscos, analisando os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais "compram a um preço certo e vendem a um preço incerto", portanto operam com risco. Já no século 18, o empreendedor foi finalmente diferenciado do fornecedor de capital, que é o investidor de risco da atualidade.

**Por que não
aproveitar as
oportunidades
para sermos
nós a
estabelecer uma
gestão capaz
de acrescentar
maior valor
para a
sociedade?**



A primeira referência que obrigatoriamente há de ser feita ao empreendedorismo remonta ao industrial e economista clássico francês **Jean-Baptiste Say** (1767-1832). Say elaborou uma teoria das funções do empresário, cunhando o termo *entrepreneur*, ou empreendedor, conferindo-lhe um papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia. Ele foi autor da célebre lei dos mercados. Segundo essa lei, a produção criaria sempre a sua própria demanda, impossibilitando uma crise geral da superprodução. Esse conceito de equilíbrio econômico entre produção e a oferta, de um lado, e consumo, de outro, constituiu-se na base da teoria econômica neoclássica.

A essência do empreendedor está em ser uma pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas.

Peter Ferdinand Drucker, considerado “o pai da administração moderna”, ampliou a definição inicial proposta por Jean-Baptiste Say, descrevendo os empreendedores como pessoas que aproveitam as oportunidades e criam mudanças. Os empreendedores não devem se limitar, dizia Say, aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender: eles devem também mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

O empreendedor e o empresário

O psicólogo da Universidade de Harvard, David McClelland estudou e desenvolveu a concepção de um paradigma comportamental do perfil do empreendedor. McClelland estabeleceu uma segmentação da sociedade em dois grandes grupos, quanto à percepção e ao enfrentamento de desafios e oportunidades: o empreendedor e o empresário.

Perfil Empreendedor

Pode-se dizer que nem todo empreendedor é empresário e nem todo empresário é empreendedor. Porém o ideal é ser empresário e empreendedor, o que certamente facilitará a sobrevivência no mundo dos negócios.

As expressões empreendedor e empresário são, geralmente, usadas como sinônimos no dia a dia, porém existem diferenças práticas e conceituais entre elas.

Geralmente, o empreendedor costuma ter boas ideias, não apenas na criação de uma empresa, mas durante toda sua existência, sempre tendo a iniciativa de renová-la.

Já o empresário é sinônimo de cautela! Ou seja, ele consegue a empresa porque a montou, comprou ou herdou, mas sua atuação limita-se a administrá-la da forma como ela está montada.

Segundo Maximiano (2006), a essência do empreendedor está em ser uma pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Pense em qualquer pessoa empreendedora que conheça e você identificará nela a capacidade de imaginar e fazer as coisas acontecerem. Outras pessoas, ao contrário, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem a habilidade de combinar esses dois traços básicos de comportamento.



Existem diversas características que são percebidas como fundamentais em um empreendedor. Dentre elas destacam-se:

- A autoconfiança,
- O foco em oportunidade,
- Conhecer muitas pessoas,
- Saber calcular e minimizar riscos,
- O poder de persuasão,
- E, principalmente, paixão pelo que faz.

Assim, os empreendedores são pessoas diferentes que possuem as seguintes características:

- Motivação singular;
- Apaixonadas pelo que fazem;
- Não se contentam em ser mais uma na multidão;
- Querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas;
- E, particularmente, deixar um legado.

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, saber analisar friamente a situação e conseguir avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Precisa ter a iniciativa de agir objetivamente e a confiança em si mesmo.

Ser empreendedor significa “ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio”, motivação para pensar conceitualmente e a capacidade para ver, perceber a mudança como uma oportunidade.

Atualmente, as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado. As organizações utilizam essas estratégias para obter vantagens sobre seus concorrentes e identificam ameaças e oportunidades no seu macroambiente operacional.

Em uma organização, não se pode deixar que um insight ou inovação sejam desenvolvidos somente pela implementação de uma única estratégia. Tem papel relevante neste contexto o papel do empreendedor que, com sua capacidade criativa e inovadora, desenvolve estratégias diversas. Ele precisará levar em conta os concorrentes e o comportamento do mercado. Terá que aplicar estas estratégias em momentos e ocasiões apropriadas. Apenas se corretamente aplicadas, tais estratégias irão contribuir para o sucesso da empresa.

Empreendedores: visionários, porém realistas

Os empreendedores são visionários, dotados de ideias inovadoras, porém realistas: baseiam-se no planejamento de sua organização, intervêm no planejado e propõem mudanças. O empreendedor desenvolve um papel otimista dentro da organização: ele é capaz de enfrentar obstáculos internos e externos, sabe olhar além das dificuldades e ter foco no melhor resultado.

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, saber analisar friamente a situação e conseguir avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada.



Como transformar empreendedorismo em um hábito:

1. Identifique uma oportunidade

Para a criação de uma empresa ou implementação de um projeto existem inúmeras fontes de oportunidade, a maioria delas explorando mudança. Observe: quanto mais envolvente for essa mudança, mais oportunidades existem para o empreendedor. Estar atento às oportunidades é um hábito que se adquire, uma curiosidade permanente, uma nova forma de encararmos o que nos rodeia. Um empreendedor precisará se fazer constantemente a si próprio ou à sua equipe essas perguntas:

1. E se fizéssemos isto de outra maneira?
2. O que é que falta para que este serviço/produto dê mais satisfação ao cliente?
3. Por que é que isto ou aquilo ainda não existe?
4. Quem poderá necessitar disso e quando?
5. Crie um bom conceito de negócio.

Ou seja, imagine, invente, construa o produto ou o serviço que melhor expressa a oportunidade que você descobriu.

2. Certifique-se que de fato exista uma oportunidade

Antes de criar juridicamente a sua empresa, o empreendedor deve se certificar de que irá ter um volume de negócios suficiente para sustentá-la durante pelo menos um ano. Ou seja, se, de fato, existe mercado. Não basta um único cliente, precisa-se de muitos, para o caso de alguns falharem. Procure as provas e as certezas de que o mercado é portador e não apenas impressões de que ele está receptivo. Faça ajustamentos e certifique-se de novo.

3. Identifique os recursos necessários

Dessa forma, inicia-se o desenvolvimento do projeto e a forma de obter ou adquirir esses recursos. Pense nas opções de alugar, subcontratar, de estabelecer contratos de leasing, pedir emprestado e formar alianças. Essas devem ser as preocupações do empreendedor: as oportunidades que ele quer e que precisa saber aproveitar. Não basta se preocupar com os recursos financeiros e a posse dos ativos que detém em determinado momento. Pense no grupo inicial, nas pessoas que vão ajudá-lo a desenvolver o seu projeto nos momentos cruciais do arranque e crescimento, e depois em novos projetos. Sozinho, você nada pode fazer e, cada vez mais, o empreendedorismo diz respeito a grupos. Que qualidades devem ter essas pessoas? O que é que você tem de fazer para que elas tenham condições para, de fato, poderem ajudá-lo?

4. Escolha uma marca e a registre

A marca é uma poderosa ferramenta de alavancagem: em torno dela se constrói todo o modelo de negócio. Quando se fala em marca, pensa-se nos valores que ela pode veicular e nos mercados que poderá atingir. Vale a pena investir tempo e pedir ajuda nessa escolha, porque ela pode facilitar a união do grupo de trabalho, inicial e futuro, por meio de um fenômeno de identificação coletiva. A marca é um instrumento de comunicação interno e externo.

A marca é uma poderosa ferramenta de alavancagem: em torno dela se constrói todo o modelo de negócio.



5. Elabore as previsões financeiras

Estruture as projeções dos fluxos de tesouraria, clientes e outros ativos. Dessa forma, a rentabilidade do projeto pode ser certificada. Preveja necessidades de autofinanciamento para os primeiros anos de vida e faça corresponder os prazos de permanência dos capitais dentro da empresa a essas necessidades. O autofinanciamento é uma necessidade de longo prazo, que deve ser suportada por capitais de longo prazo.

6. Redija um plano de negócios

O plano deve ser redigido indispensavelmente pelo empreendedor, pois ninguém conhece o projeto melhor do que ele! A redação do plano é um exercício de reflexão sobre as decisões a tomar. O texto desse plano deve ter em mente vários públicos leitores: potenciais investidores, colaboradores, parceiros e, claro, o próprio empreendedor a quem o plano servirá de orientação futura.

7. Implemente o projeto

Inicie a procura de colaboradores, financiadores e o local para a instalação da empresa. Escolha o estatuto jurídico da futura empresa, inteire-se das formalidades e registre esse estatuto. Inicie a sua atividade. Ao fazê-lo, todos os seus passos iniciais vão ter reflexos no futuro. Por exemplo, se quiser que a sua empresa tenha uma cultura de inovação constante e seja orientada para o crescimento, é agora que essa cultura pode ser instituída. Se quiser instituir práticas de tratamento dos ativos que tenham em conta a variável tempo (ou seja, fluxos dinâmicos) e não como presenças estáticas que nos ensinaram a calcular, é agora o momento de fazê-lo.

8. Administre a empresa

Quando a empresa entra em velocidade de cruzeiro, a gestão não se torna mais fácil. O entusiasmo que animou o empreendedor e a sua equipe em relação a um projeto nascente pode ser difícil de ser mantido no longo prazo. Para isso, o empreendedor precisará de outras competências para manter a empresa viva e fervilhante de ideias, atenta ao mercado. Deverá saber que essa tarefa será muito facilitada se, desde o início, estiver instituída uma cultura organizacional e práticas apropriadas e favoráveis.

9. Liquide ou finalize o projeto

Ao iniciar um projeto, o empreendedor deve ter uma ideia clara para entrar e outra para sair. Todos os projetos têm uma determinada duração nos moldes em que são executados. Só a clara consciência deste fato permite ao empreendedor antecipar-se constantemente ao mercado.

Todos os projetos têm uma determinada duração nos moldes em que são executados. Só a clara consciência deste fato permite ao empreendedor antecipar-se constantemente ao mercado.



Recursos financeiros

Sem algum dinheiro, ao menos, não é possível empreender. Essa é uma reflexão necessária que aparece quando se resolve empreender. O dinheiro é sem dúvida importante, e os empreendedores geralmente superestimam ou subestimam suas necessidades financeiras. Se analisarmos com cuidado os fatores de sucesso ou insucesso da maior parte das iniciativas empresariais, constataremos que esse é um fator de grande importância. Existe ampla pesquisa que confirma que recursos financeiros são um fator explicativo do bom ou do mau desempenho de um negócio.

O dinheiro é sem dúvida importante, e os empreendedores geralmente superestimam ou subestimam suas necessidades financeiras.

Recursos não-financeiros

A paixão pelo negócio é o recurso pessoal por meio do qual o empreendedor obtém a energia criativa indispensável para levantar recursos. É essa paixão que o leva a fazer tudo o que for necessário para garantir o sucesso de um projeto dotado da magia que irá encantar investidores, outros fornecedores de recursos e também utilizadores ou clientes. Se o empreendedor não acreditar no futuro da sua empresa, quem acreditará?

Destaque-se que os recursos críticos que o empreendedor necessita são tipicamente não financeiros. Identificá-los requer perspicácia, boa capacidade de julgamento e paciência. Paciência, por exemplo, para esperar até ter capital suficiente para financiar o negócio. Observe quais ativos tangíveis e intangíveis envolvidos na atividade de uma empresa são necessários de forma relativamente permanente. A combinação desses recursos é heterogênea e constitui a base sobre a qual irão ser assentadas as estratégias de produto/mercado.

Fatores de sucesso:

1. Capacidades técnicas criativas,
2. A existência e a disponibilidade de canais de distribuição,
3. Licenças ou patentes,
4. Uma rede estabelecida de clientes,
5. Uma boa gestão,
6. Trabalhadores empenhados,
7. Localização privilegiada

Estes são apenas alguns exemplos de fatores que podem revelar-se determinantes no sucesso da implementação de um conceito de negócio. Porém, o excesso de autoconfiança do empreendedor leva-o frequentemente a pensar que esses seriam recursos secundários, fáceis de angariar ou de executar por ele próprio e, portanto, não merecedores da sua atenção numa primeira fase. Essa atitude deve ser evitada, pois pode levá-lo ao insucesso.

O empreendedorismo não é uma atividade isolada!

Ela envolve indivíduos capazes de construir, inspirar e fortalecer equipes. São empreendedores que dotam essas equipes de talentos complementares aos seus e a quem conseguem transmitir a mesma paixão pelo negócio.



Para concretizar o seu projeto, o empreendedor leva para o mercado três tipos de capital:

1. o humano,
2. o social
3. e o financeiro.

Os dois primeiros permitem obter o terceiro. O capital humano diz respeito aos recursos próprios do empreendedor e inclui, entre outros, o conhecimento.

Como é que o fundador de uma empresa poderá saber quais recursos buscar?

Muito desse conhecimento está disponível e pode ser obtido nas organizações já estabelecidas, de peritos, de publicações do setor, da internet, da própria experiência anterior ou da de outros membros da equipe. E isso exige longas horas, muitos telefonemas e uma curiosidade imensa.

No campo do empreendedorismo, o que mais distingue nós, brasileiros, de outras sociedades é a nossa dificuldade em fazer perguntas, telefonemas, quantas vezes forem necessárias, na procura de informação e também a nossa relutância em dar respostas. Mesmo em organismos oficiais respondemos mais facilmente a um jornal do que a alguém que procura informação para fundar uma empresa. No âmbito da educação, trabalhar esses aspectos, despertar a curiosidade e a vontade de satisfazê-la seria fazer o bastante pelo empreendedorismo.

Intuição:

O empreendedor deverá desenvolver como recurso a sua capacidade de intuição. No período curto que geralmente existe entre a concepção, a execução e o feedback quando se está criando uma empresa, há que relembrar, desenvolver e aplicar o conhecimento sob uma intensa pressão. Existem inúmeras ocasiões para variações "cegas" e soluções criativas, que poderão eventualmente abrir janelas de oportunidades para inovações ou, ao contrário, conduzir ao insucesso.

O processo de empreendedorismo é uma forma de aquisição de capital humano.

Observe que caso o empreendedor não seja bem-sucedido, os seus esforços serão recompensados pela aquisição de um conhecimento único, de um recurso, portanto, que poderá ser utilizado por si próprio ou por outros em tentativas futuras.

Vivemos em uma sociedade conectada pela tecnologia, o que possibilitou grande transformação na economia nos últimos anos. Pessoas com boas ideias e quase sem recursos financeiros criam empresas de sucesso ou transformam sonhos em realidade com sua habilidade, competência e atitude empreendedora. Essas pessoas também quebram antigos paradigmas, como aquele que afirma que para criar uma grande empresa é necessário ter muitos recursos financeiros.

Pessoas com boas ideias e quase sem recursos financeiros criam empresas de sucesso ou transformam sonhos em realidade com sua habilidade, competência e atitude empreendedora.



Com a tecnologia da informação, atualmente qualquer pessoa, em qualquer parte do planeta, pode empreender com poucos recursos e se transformar em um grande empreendedor de sucesso.

Essa é uma realidade que está se consolidando gradativamente. Basta observarmos as grandes empresas de base tecnológica da atualidade. Muitas delas começaram com ideias de seus fundadores, nesse modelo que chamamos de *startups*. Hoje elas são empresas bilionárias, como Facebook, Twitter, Google e o Yahoo.

Vale do Silício

Esse movimento de empreendedorismo digital tem como berço os Estados Unidos da América (EUA), mais especificamente uma região chamada “Silicon Valley”, ou Vale do Silício. Esse movimento vem se espalhando pelo mundo. O Brasil é um dos países mais promissores para o empreendedorismo digital, segundo diversos veículos de pesquisa e a mídia especializada.

Desafios e oportunidades

Toda oportunidade de negócios começa com uma ideia!

Porém, ressalve-se, nem toda ideia é uma oportunidade de negócios!

Essa diferença precisa ficar clara para que o empreendedor aumente suas chances de sucesso. Assim, não basta apenas ter boas ideias para empreender na era da conectividade. O primeiro grande desafio é ter ideias que sejam boas oportunidades de negócios. Mas o que é uma boa oportunidade de negócios?

Oportunidade é um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam um vazio ou uma abertura correspondente a uma necessidade de mercado. Ou ainda, uma oportunidade de negócios ocorre quando o empreendedor cria algum produto ou serviço que atende às necessidades de um segmento de pessoas.

Vamos refletir a seguir sobre como identificar boas oportunidades de negócios:

- Só existe oportunidade se existir mercado.
- Ter um ótimo produto ou serviço, com excelente preço, nada significa se não houver mercado ou se este for muito pequeno, ou se a concorrência estiver mais bem preparada para implantar a ideia que você.
- Não podemos criar necessidades. Necessidades são criadas por um conjunto de circunstâncias, fora do nosso controle. O que podemos é estar atentos a elas e capitalizá-las.

Competências necessárias:

- O empreendedor e sua equipe devem ter o perfil e as competências necessárias para atuar na atividade relacionada à oportunidade identificada.
- Um empreendedor aplicado detecta uma oportunidade
- O empreendedor está sempre à procura consciente e persistente de oportunidades. Ele encontra oportunidades onde outros nada veem.

Oportunidade é um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam um vazio ou uma abertura correspondente a uma necessidade de mercado.



Quantidade gera qualidade: Quanto mais oportunidades o empreendedor procurar, mais ocasiões terá para que algumas delas se transformem em bons projetos ou negócios atrativos e duradouros, sempre criadores de valor.

Oportunidades representam desafios: Muitas vezes, a concepção da ideia passa por debates entre os empreendedores, com contradições, lacunas e outros vazios, até que a ideia seja adequada e se torne viável como negócio.

Foco: Para ter sucesso, o empreendedor precisa ter foco, viver intensamente sua missão como empreendedor.

Networking: O empreendedor precisa construir e manter uma extensa, diversificada e valiosa rede de relações. Com quanto mais pessoas vier a falar, mais possibilidades terá de encontrar mais e melhores oportunidades e de testar a validade das suas ideias.

Processo contínuo em busca de oportunidades: A tarefa de encontrar oportunidades é um processo contínuo, à qual o empreendedor deve se dedicar numa perspectiva de longo prazo. Não se pode desencorajar por dificuldades ou insucessos. O empreendedor deve ser persistente: quanto mais oportunidades ele identificar e empreender, mais desenvolverá habilidades e competências necessárias. Mesmo nos empreendimentos que não obtiverem sucesso, ainda assim, haverá enorme ganho de aprendizagem e desenvolvimento humano.

Sem dúvida, haverá ainda outros fatores importantes para refletir nessa caminhada do empreendedor rumo à conquista de seus sonhos, na procura e exploração de oportunidades.

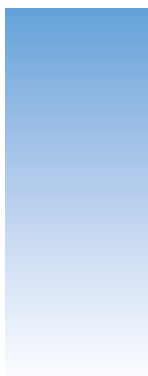
Oportunidade de negócios e vocação

O empreendedor passará a maior parte de sua vida na atividade que escolheu.

É importante alinhar a energia e dedicação para colocar sua ideia em prática com o seu projeto pessoal de vida. O empreendimento deve trazer para o empreendedor realização pessoal e profissional. Analisando dessa forma, o primeiro desafio do empreendedor é conhecer a si mesmo, identificar seus “superpoderes”, suas melhores habilidades e competências e colocar isso em prática.

Ou seja, seu sucesso como empreendedor está em colocar em prática seu talento.

Quanto mais oportunidades o empreendedor procurar, mais ocasiões terá para que algumas delas se transformem em bons projetos ou negócios atrativos e duradouros, sempre criadores de valor.



SAIBA MAIS

Sugestão de filme:

À PROCURA DA FELICIDADE

Comentário sobre o filme:

O caminho do empreendedor de sucesso nunca é fácil, mas a perseverança e a resiliência costumam ser presenteadas com o sucesso e o reconhecimento.



PARA REFLETIR

A Netflix utiliza o Facebook como uma de suas principais mídias sociais. Ela dividiu o conteúdo entre divulgação de séries e filmes, postagens descontraídas, vídeos divertidos e até memes. A empresa utilizou uma linguagem super informal e procurou estar próximo do seu público-alvo, interagindo sempre que possível nos comentários de sua fanpage.

Essa eficiência com sua fanpage gerou muita repercussão e, em certo momento, o consumidor começou a produzir conteúdo sobre a empresa, principalmente com memes.

Isso demonstra que com um planejamento bem elaborado, a Netflix atinge seu público com conteúdo produzido, cria repercussão para as suas próprias publicações e incentiva as pessoas a produzirem conteúdo relacionado à empresa.

O caso da série Games of Thrones da HBO

Em primeiro de abril de 2016, a Netflix aproveitou do sucesso dessa série e fez uma brincadeira na sua página do Facebook. A empresa publicou uma foto dizendo “A pedidos, finalmente #GoT chegou à Netflix”. Claro que não passou de uma pegadinha de Primeiro de abril. Porém essa brincadeira teve uma repercussão tão grande que, além de mais de 70 mil curtidas e mais de 20 mil compartilhamentos, a própria concorrente HBO se manifestou nos comentários da postagem, provocando a Netflix com o comentário “Valeu Netflix, a gente se vê no dia 24/04 #SóNaHBO”.

Observando de perto, a Netflix Brasil produziu um conteúdo on-line tão bom que estimulou a concorrente a interagir dentro de sua própria publicação no Facebook.



PRATICANDO

O objetivo dessa atividade é contribuir para compreensão do conceito de empreendedorismo e proporcionar uma reflexão sobre o perfil do empreendedor digital.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- ➊ Reconheça as características do empreendedor na atualidade.
- ➋ Sinta-se capaz de construir uma perspectiva sobre as competências e habilidades que o empreendedor precisa desenvolver ao longo de sua jornada.

Em grupos de 2 a 5 alunos, fazer uma pesquisa sobre empreendedores que se destacaram empreendendo no Brasil ou no exterior. Escolher um empreendedor de sucesso e criar uma apresentação de slides contendo:

1. História pessoal do empreendedor;
2. Empreendimento (s) criado (s) pelo empreendedor;
3. Características percebidas pelo grupo em relação ao empreendedor;
4. Competências e habilidades que o grupo percebe nesse empreendedor.

Em sala de aula, cada grupo terá até 10 minutos para apresentar seu trabalho para turma. Os colegas podem debater sobre a apresentação, acrescentando suas contribuições.

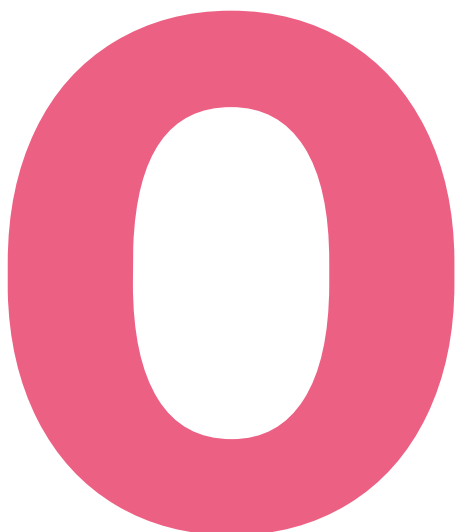


1.2

Empreendedorismo de startups



Peoplecreations / Freepik.com



empreendedorismo é estimulado pela criatividade e inovação.

Atualmente marcado pelo acréscimo da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo assume um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador. Ele surge da necessidade de implantar novos negócios.

No Brasil, o empreendedorismo popularizou-se na década de 1990. Porém o empreendedorismo de *startup* só passou a ser

conhecido no país e executado por empreendedores brasileiros entre os anos 1999 e 2001, com o surgimento da bolha da internet, segundo o especialista em *startup* Gitahy (2011).

Atualmente, o termo *startup* tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, poucos sabem o real sentido:

"Start" significa "iniciar", e "up", significa "para cima".

A palavra *startup* está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando empresas como Apple, Google, Facebook, Yahoo e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam e que estão em posição de liderança.

A seguir, o empreendedorismo *startup* será explicado em detalhes por definições e argumentos de especialistas sobre o assunto.

O empreendedorismo assume um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador. Ele surge da necessidade de implantar novos negócios.



Conforme Johnson (2001), a arte de empreender requer:

- Dedicação e foco no tange o seu negócio;
- Ter iniciativa;
- Assumir responsabilidade;
- Fazer as coisas acontecerem por meio da criatividade, da administração dos riscos inerentes ao processo e da habilidade de enxergar o futuro, como uma oportunidade de negócios inovadores, até mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades;
- Assim, entende-se que o empreendedor *startup* vê a organização como algo que é dele, à qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender seu modelo de negócio.

O empreendedor de startup, por sua vez, sente prazer em fazer acontecer, é apaixonado pela sua ideia e, por isso, corre altos riscos ao defendê-la.

Para Dornelas (2003), o motivo do empreendedorismo ter se intensificado só agora foi o avanço tecnológico, o que requer um número maior de empreendedores. Diante disso, este avanço e esta fase de mutação forçam novos empresários e empresas a adotarem paradigmas diferentes, atuando em novos mercados por meio do empreendedorismo *startup*.

O empreendedorismo de *startup* se diferencia do empreendedorismo corporativo, segundo estudo de Hermanson (2011). Esse pesquisador ressalta que os empreendedorismos de *startups* são negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado e que possuem altos riscos envolvidos no negócio. Além disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e altamente escaláveis. (Note que um investimento escalável é aquele que pode ir de um patamar baixo para outro mais alto rapidamente.)

Assim, segundo Hermanson, o empreendedorismo de *startup* caracteriza-se pela:

- Criação de riqueza;
- Busca de investimento junto a capitalistas de risco conhecidos como “angels” ou investidores-anjo;
- Criação de estratégias e culturas organizacionais;
- Não seguem regras;
- Atuam no horizonte de curto prazo;
- Possuem passos rápidos.

Dornelas (2005), diz que o empreendedor de *startup*, assim como o empreendedor corporativo, também é apaixonado pelo que faz, porém ambos possuem graus de paixão diferentes. Para esse pesquisador, seria exagero admitir que o empreendedor corporativo vê a organização como algo que é dele, a não ser que seja oferecida a possibilidade de retornos pelos riscos assumidos (não só financeiros, mas reconhecimento, promoção, premiação etc.). Já o empreendedor de *startup*, por sua vez, sente prazer em fazer acontecer, é apaixonado pela sua ideia e, por isso, corre altos riscos ao defendê-la.

Segundo Kawasaki (2011), uma *startup* possui um número ilimitado de metas, algumas das quais se destacam por se tratar de pontos de referência da empresa: delimitam um progresso importante ao longo da estrada para o sucesso.



Entre essas metas, indica Kawasaki, há sete pontos nos quais toda *startup* deve se concentrar:

1. Comprovar a concepção da ideia;
2. Gerar especificações completas de projeto;
3. Concluir um protótipo;
4. Levantar capital;
5. Levar aos consumidores uma versão que possa ser testada;
6. Levar aos consumidores uma versão final;
7. Equilibrar receita e despesa.

Definição de *startup*

Startup significa começar algo, geralmente relacionado com empresas e companhias no início de suas atividades, buscando explorar atividades inovadoras no mercado.

Essas empresas são jovens e estão atrás de inovação em qualquer área ou ramo de atividade, tentando desenvolver um modelo de negócio escalável.

Definição de *startups*, conforme alguns autores:

“O termo startup, usado para se referir a empresas recém-criadas, começou a ser popularizado quando houve a primeira grande “bolha da internet”, nos anos 1990. Muitos empreendedores com ideias inovadoras, principalmente associadas à tecnologia, encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis. A maioria dessas empresas surgiu no Vale do Silício, uma região da Califórnia, Estados Unidos, de onde saíram empresas como Google, Apple Inc., Facebook, Yahoo!, Microsoft.” (GITAHY, 2011)

“É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação.” (TABORDA, 2006)

“Startup é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável. Dessa forma, para ter uma ideia de estabilidade é necessário estimar se para o crescimento do negócio será indispensável um aumento de capital e/ou pessoal na mesma proporção.” (BLANK, 2006)

“Startup é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de Startup Enxuta (Lean Startup) onde o objetivo de uma startup consiste em validar um modelo de negócios e não o executar com eficiência. Ou seja, o negócio consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente, em ciclos curtos que geram produtos entregáveis que validam o negócio e o seu suposto mercado de consumo.” (RIES, 2011)

Startup significa começar algo, geralmente relacionado com empresas e companhias no início de suas atividades, buscando explorar atividades inovadoras no mercado.



Para o especialista Gitahy (2011), startup é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, na qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Segundo o mesmo autor, o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Vale do Silício: afinal, o que há de tão especial por lá?

Experiências recentes demonstram que em regiões onde o ambiente é mais favorável, os empreendedores têm mais chances de sucesso. É o caso do “Silicon Valley”, o Vale do Silício, na Califórnia, nos EUA. Os maiores casos de sucesso de criação de *startups* surgiram lá. Essa cultura de criação de novos negócios, a partir dessa sinergia entre empreendedorismo, tecnologia e inovação, vem se espalhando pelo mundo.

O que há de especial no Vale do Silício para que esses casos de criação de *startups* surjam lá, com maior frequência do que em qualquer outra parte do mundo? Lá existe o que chamamos de “Ecossistema de Criação de *Startups*” ou “Ecossistema Empreendedor” maduro.

O Ecossistema empreendedor consiste num conjunto de “*players*” (instituições públicas e privadas) que atuam para estimular o desenvolvimento de criação dessas empresas, dando condições reais para que ele aconteça, desde a concepção das ideias, ao desenvolvimento tecnológico, planejamento de negócios, implementação das soluções na prática, até o sucesso da startup no mercado.

Pequenos negócios no Brasil: 27 milhões de pessoas envolvidas

Atualmente, o mercado empreendedor brasileiro vem crescendo em um ritmo acelerado. Segundo a GEM (2012), o país registra, aproximadamente, 27 milhões de pessoas que já possuem sua própria empresa ou estão abrindo uma. (Lembremos que o Brasil possui 210 milhões de habitantes, dos quais dois terços aproximadamente possuem mais de 20 anos. Ou seja, uma pessoa em cada cinco – aproximadamente – estão envolvidas em negócios próprios.)

Atualmente um dos temas mais discutidos no mercado empreendedor são as *startups*, geralmente definidas como empresas recém-criadas ou até mesmo em fase de desenvolvimento e que possuem alguma ideia ou serviço inovador.

A Associação Brasileira de *Startups* define startup como uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que tem elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza. Na maioria das vezes, essas empresas não contam com investidores ou capital suficiente para crescer rapidamente e ficar competitiva no mercado.

O Brasil registra, aproximadamente, 27 milhões de pessoas que já possuem sua própria empresa ou estão abrindo uma.



Ainda falando de *startups*, há dois conceitos importantes que devemos explicar:

1. as aceleradoras de empresas;
2. e os investidores-anjo.

Ambos são importantes no processo de criação de uma startup.

Aceleradoras de empresas

São organizações que auxiliam o crescimento rápido e eficaz de uma startup visando lucro em curto prazo. Conforme o site oficial do Programa Startup Brasil, uma das maiores aceleradoras brasileiras, as aceleradoras são organizações privadas que têm a capacidade de fazer investimentos em geral, com foco em empreendedores com negócios inovadores e que busquem um serviço de software como parte de uma solução.

Conheça o site do programa oficial do governo brasileiro <http://www.startupbrasil.org.br/>

Aceleradoras e incubadoras

As aceleradoras costumam ser confundidas com incubadoras. Porém, elas possuem diferenças:

As **aceleradoras** são **empresas privadas** que visam ao lucro em curto prazo, geralmente com participações acionárias nas *startups* aceleradas.

Já as **incubadoras**, podem ser **públicas ou privadas** e oferecem ajuda no desenvolvimento de pequenas empresas sem, necessariamente, visar lucro.

Os processos de aceleração são em curtos períodos, conforme informação da Startup Brasil (2015).

Veja as principais diferenças entre incubadora e aceleradora:

	INCUBADORA	ACELERADORA
Modelo de Negócio	Sem fins lucrativos, mantida por outras instituições	Com fins lucrativos, mantida por investidores privados que esperam ganhar dinheiro com o retorno da venda das ações das empresas apoiadas
Oferta de Serviços	Focada em infraestrutura e espaço físico	Focada em gestão do negócio, mentoria e networking
Tempo de apoio	1 a 3 anos	4 a 6 meses
Investimento	Não investe capital no negócio	Investe capital inicial no negócio de R\$ 20 mil a R\$ 100 mil, em geral
Contrapartidas	Pagamento de taxas, geralmente subsidiadas, pela empresa incubada	Cessão de um percentual de participação acionária da empresa para a aceleradora

Fonte: Tabela: Felipe Matos - Diferenças entre incubadora e aceleradora, 2013

As aceleradoras são organizações privadas que têm a capacidade de fazer investimentos em geral, com foco em empreendedores com negócios inovadores e que busquem um serviço de software como parte de uma solução.



Conheça as doze aceleradoras qualificadas pelo Programa Start-Up Brasil para o período 2015-2016:

- 21212 | Rio de Janeiro (RJ)
- Acelera Cimatec | Salvador (BA)
- Acelera MGTI, Fumsoft | Belo Horizonte (MG)
- Aceleratech | São Paulo (SP)
- Baita | Campinas (SP)
- C.E.S.A.R. Labs | Recife (PE)
- Gema Ventures | São Paulo (SP)
- Jump Brasil | Recife (PE)
- TechMall | Belo Horizonte (MG)
- Ventiur | Porto Alegre (RS)
- Wayra | São Paulo (SP)
- WOW | Porto Alegre (RS)

O Investidor-Anjo é geralmente um empresário/empreendedor ou executivo, que atualmente dispõe de recursos financeiros para investir e está disposto a assumir riscos.

Investidores-anjo

O Investidor-Anjo é geralmente um empresário/empreendedor ou executivo, que atualmente dispõe de recursos financeiros para investir e está disposto a assumir riscos alocando uma parte (normalmente entre 5% a 10%) do seu patrimônio. Eles costumam possuir uma carreira de sucesso e acumularam capital suficiente para alocar uma parte de seu patrimônio em novos empreendimentos. Além do investimento, o anjo agrega valor também com a própria experiência no campo dos negócios e uma valiosa rede de relacionamentos.

Essa participação é fundamental dentro do ecossistema empreendedor, uma vez que muitas *startups* nascem graças à visão e ao apoio financeiro desse tipo de investidor. Empresas como Google e Facebook só existem hoje porque conseguiram esses investimentos.

Perfil do Investidor-Anjo

Investidores são, na maioria das vezes, do sexo masculino, com idade média de 47 anos e boa formação (aproximadamente 75% têm pós-graduação). Esses investidores alocam até 15 % de seu patrimônio para financiar empresas no estágio inicial de desenvolvimento “*startup*”. O valor investido por um anjo individual é, em média, de US\$ 72,000. O volume total do investimento pode variar entre US\$ 25,000 e US\$ 50,000 por rodada inicial e até US\$ 250,000–750,000 por nova rodada. Normalmente são feitos dois ou três investimentos num período de três anos. Geralmente os investidores-anjo estão envolvidos diretamente na gestão dessas empresas. (BOTELHO et al., 2006)

O termo “anjo”, para investidor, ainda é pouco conhecido no Brasil. Porém sua participação em investimentos inovadores está em fase de crescimento, tendo em vista que se institui num ambiente onde o setor das micros e pequenas empresas possuem dificuldades em angariar investimentos devido à falta de carteiras sólidas de clientes e pouca experiência gerencial. Os “anjos” solicitam uma participação societária na empresa investida, podendo, ainda, assumir uma cadeira no conselho de administração. Essa classe de investidores vem preencher os espaços provenientes desse mercado nascente, alocando recurso e transferindo know-how gerencial.



Os investidores-anjo procuram projetos inovadores com elevado potencial de crescimento e rentabilidade, e carentes de auxílio profissional qualificado e experiente. Segundo artigo publicado na Revista Executivos Financeiros, Tecnologia & Finanças (apud NETO, 2005), constata-se que, no Brasil, durante o ano de 2004, pelo menos, 81 anjos investiram em empresas de pequeno e médio porte, direcionando recursos da ordem de R\$ 10 milhões. Isso significa aproximadamente R\$ 125 mil por empreendimento.

Retorno para os investidores-anjo

O retorno sobre o investimento dos “Angels Investors” é resultado da valorização da empresa à medida que ela se desenvolve e cresce.

O perfil dos investidores-anjo brasileiros é bem peculiar, pois apesar de não possuírem significativa base tecnológica, possuem elevados conceitos gerenciais, administrativos e jurídicos.

A maioria dos empreendedores nacionais possui uma postura mais conservadora. Isso implica em longas negociações para uma aceitação de parceiros que, de modo geral, não são facilmente aceitos pelos empresários, pois esses, diante dessas posturas têm receio de comprometer o controle dos seus negócios.

O que se sugere nesses casos para solucionar o impasse é que haja uma ampla campanha educacional, com capacitação profissional, para investidores-anjo e empresários de pequeno e médio porte. Talvez essa iniciativa possa vir a ser bem-sucedida a partir da participação das incubadoras ligadas aos centros acadêmicos e universitários.

Critérios do investidor-anjo

Conforme (BOTELHO et al., 2006), três critérios básicos são apontados no momento de o investidor-anjo decidir investir em uma empresa:

Critérios utilizados por um investidor-anjo:

1. A proximidade geográfica do investimento, dada a necessidade de participação mais ativa nos investimentos;
2. Estágio do empreendimento focado nos estágios iniciais (seed e startup);
3. Os segmentos de interesse, geralmente relacionados a mercados nos quais detêm certa familiaridade e, no caso dos Estados Unidos, em mercado de alta tecnologia.

No Brasil ainda existem poucos investidores-anjo, porém esse número deve crescer devido ao aumento das oportunidades de investimento em startups. Felizmente cada vez mais empreendedores estão acreditando no potencial de nossas empresas nascentes, de modo que temos observado um número crescente de investidores-anjo atuantes.

Os investidores-anjo procuram projetos inovadores com elevado potencial de crescimento e rentabilidade.



SAIBA MAIS

Sugestão de filme:

“A REDE SOCIAL”, A HISTÓRIA DO FACEBOOK

Comentário sobre o filme:

O filme A Rede Social conta a história da empresa que teve o maior valor de mercado que abriu capital na Bolsa de Valores de New York – o Facebook –, e nos apresenta um caso consistente sobre o processo criativo de um jovem estudante universitário nos EUA.

O filme apresenta um caso de criação de startup, como tantos outros que surgiram nas últimas décadas, com jovens empreendedores, em especial da área de tecnologia da informação, criando empresas quase sem recursos financeiros, que se tornam empresas milionárias, ou até bilionárias, num período relativamente curto.

Já existiam redes sociais quando Mark Zuckerberg teve a ideia de criar a sua. Porém por meio da criatividade e seu conhecimento em tecnologia da informação, ele revolucionou essa atividade na web, criando a rede social de maior sucesso da história do empreendedorismo, pelo menos até agora.



De acordo com o artigo publicado no site da Endeavor – <https://endeavor.org.br/o-investidor-anjo-no-brasil/> – (Yuri Gitahy, 2011) temos alguns exemplos de investidores-anjo no Brasil:

- Gávea Angels, atuando no Rio de Janeiro e com um investimento recente na Startup Descomplica.
- Floripa Angels, baseado em Florianópolis e liderada por Marcelo Cazado, atualmente investidora do Bookess
- Jacard Investimentos, também em Santa Catarina liderada por Marcelo Amorim
- São Paulo Anjos, atuando em São Paulo e atualmente liderada por Cassio Spina
- Bossanova Angels, sediada em São Paulo com escritório no Vale do Silício, liderada por Pierre Schurmann
- Harvard Business School Alumni Angels of Brazil, sediada em São Paulo, co-chair Magnus Arantes

Felizmente cada vez mais empreendedores estão acreditando no potencial de nossas empresas nascentes, de modo que temos observado um número crescente de investidores-anjo atuantes.

A “escada” do investimento

Os principais estágios de investimento de risco em empresas, desde sua concepção, são, segundo Dornelas (2005):

Fase inicial ou da ideia: o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos, angels etc.

Fase inicial (startup): a empresa já está constituída e geralmente tem menos de um ano de vida. O produto está sendo melhorado e sua aceitação está sendo analisada. Nesta fase, talvez o capitalista de risco invista na empresa, porém isso é bem difícil, devido ao alto risco do negócio. Geralmente, o seed money (dinheiro “semente” inicial) virá de anjos.

Fase de expansão: nesta fase, a empresa está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento. Geralmente estará com dois a três anos de existência. Esse capital necessário é maior do que o seed money (semente inicial) e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes.

Consolidação e saída dos anjos e capitalistas de risco: nesta fase, a empresa busca uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimentos com outros fundos etc. Ela começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam seu lucro, saindo da empresa. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital em bolsa de valores.



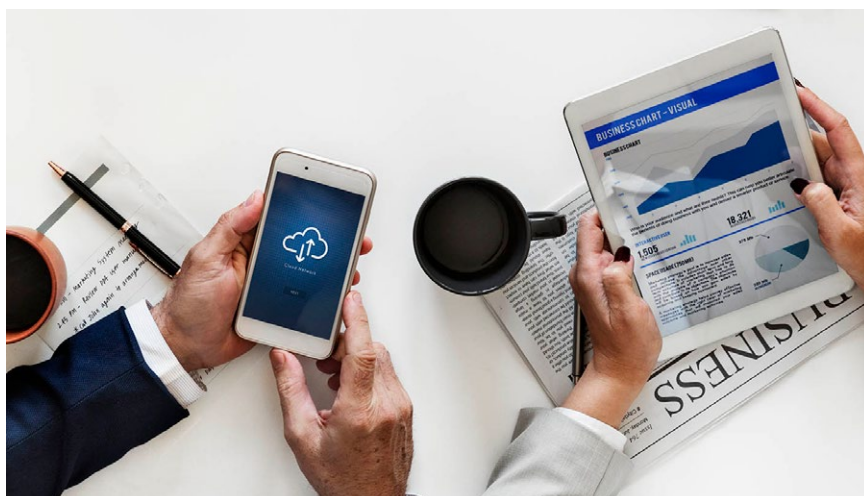
PRATICANDO

Em grupos de até cinco alunos, identifiquem uma empresa que vocês conhecem, que iniciou como uma startup. Sobre essa empresa, descreva:

1. Qual é o problema que essa empresa resolve para seus clientes?
2. Qual é a solução, o produto/serviço que essa empresa vende?
3. Qual é o modelo de negócios dessa empresa?
4. Qual é ou quais são as tecnologias utilizadas por essa empresa?
5. Apresentem para a turma as respostas das questões anteriores.



Empreendedorismo de base voltada à inovação e tecnologia



rawpixel.com / Freepik.com



indiscutível a velocidade de mudança em nossas vidas motivada pelo avanço da tecnologia e da inovação. Devido a esse fator e também ao da criação de novos mercados para produtos e negócios focados em tecnologia da informação, grande parte das iniciativas de incentivo para o desenvolvimento de *startups* está ligada às áreas com uso intensivo de novas tecnologias.

O governo brasileiro criou em 2013 o Programa Start-Up Brasil, com o objetivo de desenvolver a inovação e o empreendedorismo, por meio da criação de *startups*.

Nesse programa são escolhidas aceleradoras de empresas, as quais têm o papel de dar todo o apoio necessário para as *startups* brasileiras, que são periodicamente selecionadas.

Podemos considerar que o empreendedorismo de base de inovação tecnológica auxilia em diversas etapas, tais como:

- Inovação na proposta de soluções para comunicação on-line,
- Métodos de desenvolvimento de ideias para equipes criativas,
- Gerenciamento de equipes de criação,
- Comunicação, coleta e análise de dados,
- Tecnologia e materiais,
- Modelagem de protótipos e verificação das soluções de comunicação,
- Criação e planejamento nos ambientes digitais,
- Esforços de comunicação integrada.

É indiscutível a velocidade de mudança em nossas vidas motivada pelo avanço da tecnologia e da inovação.



2.1 Design thinking



rawpixel.com / Freepik.com



Design Thinking ou pensamento estratégico do design foi popularizado pela IDEO, por David Kelley e Tim Brown, como uma forma de ação criativa adaptada aos propósitos do negócio.

Entre outras características, essa abordagem é:

- centrada no ser humano,
- participativa
- preocupada com as sustentabilidades.

Design thinking: mudança radical na forma de fazer negócios

Atualmente, empresários e industriais começam a enxergar no design thinking uma estratégia diferenciada de posicionamento de sua marca, motivados pelos discursos otimistas publicados, em importantes revistas de negócios. Na busca por métodos inovadores de design, a gestão de design tem se tornado “engessada”, voltando-se para métodos e técnicas de gestão que favorecem os resultados tangíveis e mensuráveis, abandonando a abordagem de design intangível, relacionada às habilidades do designer, que é o que as organizações precisam.

Design Thinking ou pensamento estratégico do design, foi popularizado pela IDEO, por David Kelley e Tim Brown, como uma forma de ação criativa adaptada aos propósitos do negócio. Essa abordagem é centrada no ser humano, participativa e preocupada com a sustentabilidade, dentre outras características.

Atualmente, empresários e industriais começam a enxergar no design uma estratégia diferenciada de posicionamento de sua marca, motivados pelos discursos otimistas publicados, em importantes revistas de negócios. Na busca por métodos inovadores de design, a gestão de design tem se tornado “engessada”, voltando-se para métodos e técnicas de gestão que favorecem os resultados tangíveis e mensuráveis, abandonando a abordagem de design intangível, relacionada às habilidades do designer, que é o que as organizações precisam.

Empresários e industriais começam a enxergar no design thinking uma estratégia diferenciada de posicionamento de sua marca.



A gestão de design baseada no Design Thinking representa uma mudança radical na maneira de fazer negócios. Isso pode ajudar a levar a gestão de design a diferentes níveis da organização e não somente ao escopo do projeto:

- Inovação na proposta de soluções para comunicação online;
- Métodos de desenvolvimento de ideias para equipes criativas;
- Gerenciamento de equipes de criação;
- Comunicação, coleta e análise de dados, tecnologia e materiais;
- Modelagem de protótipos e verificação das soluções de comunicação;
- Papel da criação e do planejamento nos ambientes digitais e nos esforços de comunicação integrada.

Hoje em dia o conhecimento assume cada vez mais o papel central em uma empresa.

A área responsável pela inovação empresarial em muitas empresas é a área de gestão do conhecimento, que utiliza diversas ferramentas de inovação, inclusive a metodologia de Design Thinking. Essa é uma área estratégica para organizações de todos os setores, e autores importantes têm abordado esse tema nas últimas décadas.

Hoje em dia o conhecimento assume cada vez mais o papel central em uma empresa.

Recursos econômicos contam, além do capital, com recursos naturais e de mão de obra, além de aporte dos conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios.

Para Drucker (1993), o valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho. Cria-se assim os 'trabalhadores do conhecimento', o que faz com que novos desafios se façam presentes: a produtividade junto com o conhecimento forma esse novo trabalhador.

Stair (1998) define conhecimento como um conjunto de regras, procedimentos e relações com um conjunto de dados para que esse atinja valor informacional.

Compartilhar conhecimento

A mesma informação, apresentada da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes. Em outras palavras, a mesma informação irá variar seu valor econômico conforme o contexto. O compartilhamento de informação significa então repassar para as pessoas, um conjunto de dados com valor econômico variável.

Compartilhar conhecimento é algo diferente e ocorre quando os envolvidos estão sinceramente interessados em ajuda mútua, com intuito de desenvolver as capacitações e criar processos de aprendizagem. Em uma organização, o desenvolvimento do conhecimento está relacionado diretamente ao desenvolvimento estratégico, suas competências e capacidades.



Algumas atividades são desenvolvidas para esse fim:

1. A primeira atividade é o compartilhamento da tarefa e solução de problemas:

Nessa etapa, a preocupação é reunir visões diferentes para análise. Um indivíduo apresenta certa especialização, um estilo cognitivo preferido e uma preferência por algumas ferramentas e metodologias que já sabe usar. Isso precisa ser intermediado com a participação de outros indivíduos com características diferentes. Trata-se de confrontação construtiva, o que requer um ambiente que não coloque barreiras a especializações, aos diversos estilos cognitivos e a metodologias diferentes. Um ambiente como esse exige pessoas que sejam líderes com habilidades para conduzir tal atividade.

2. A segunda atividade diz respeito ao grau de envolvimento: É necessário focar o grau e o tipo de envolvimento do cliente durante o projeto, para que seja possível o alinhamento desse projeto com as expectativas e a efetiva entrega. Nesse processo, os participantes apresentam possibilidades diferentes e a alternativa mais interessante, de forma geral, tende a prevalecer.

3. A terceira atividade é a de experimentar e visualizar soluções: por intermédio da criação de protótipos, são desenvolvidos mecanismos para assegurar que a organização aprenda as atividades. É preciso separar falhas “inteligentes” de ocorrências ocasionais. As primeiras são, resultado de experimentos criativos que estavam em busca de experimentos não previstos e que ocorrem no cotidiano da empresa. Realizar uma análise crítica ao final do projeto é a melhor forma de avaliar estas atividades e registrar os conhecimentos adquiridos.

4. A quarta atividade se refere a absorver conhecimentos tecnológicos e de mercado: Essa é talvez mais extensa. Envolve desde a observação informal de alguma fonte até a realização de *benchmarking* até a realização de alianças e joint-ventures. As principais fontes externas de conhecimentos tecnológicos são empresas (competidores ou não), universidades, fornecedores, clientes, consultores e órgãos governamentais de pesquisa. São fontes que tanto geram publicações como contam com pessoas que podem ser contatadas por e-mail, telefone ou mediante visitas in loco.

Em termos de obtenção de conhecimentos da demanda do mercado consumidor, duas possibilidades básicas estão presentes:

1. Técnicas de pesquisa de mercado convencionais quando se fala em desenvolvimento para necessidades bem conhecidas e articulado ao emprego de tecnologias amadurecidas;
2. Uso de técnicas em que exista maior imersão do projetista no ambiente do cliente em potencial;

Realizar uma análise crítica ao final do projeto é a melhor forma de avaliar estas atividades e registrar os conhecimentos adquiridos.



Alguns autores descrevem as distintas formas de se gerar conhecimentos:

Aquisição: comprar outra empresa, contratar uma pessoa etc.;

Aluguel: financiar pesquisas em uma universidade, por exemplo;

Dedicar recursos: montar um grupo para pesquisar alguns conhecimentos, por exemplo grupo de P&D;

Fusão: criar um ambiente de redundância ou “criação abrasiva”, em que vários grupos independentes disputam para encontrar a solução de um mesmo problema;

Adaptação: instalar um sentido de crise na empresa; criar redes de trabalho (networks).

Todos esses modos devem ser valorizados pela organização e ocorrer de forma coordenada. As organizações podem ser visualizadas de diversas formas. Pode-se fazer uso de diferentes metáforas para compreender o caráter complexo da vida organizacional, como proposto por Morgan (1995), criando-se assim novas formas de se pensar e administrar uma organização.

Algumas destas metáforas interagem com o conceito de conhecimento na empresa. Uma forma possível é enxergar a organização como um cérebro. Destaca-se a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; apontando-se para um conjunto de princípios que maximizam essas qualidades.

Duas metáforas principais podem ser usadas:

1. A primeira metáfora trata o cérebro como um tipo de computador que processa informações (capaz de “aprender a aprender”).
2. A segunda metáfora registra informação de maneira a armazenar o todo em todas as partes. São auto-organizadas para a concepção de organização, o que exige um alto grau de flexibilidade e inovação.

A questão que Morgan (1995) coloca é se realmente existe a possibilidade de se planejar organizações flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro, criando novas formas de organização que difundam capacidades semelhantes às do cérebro por toda a empresa.

Em outra metáfora, a empresa é vista como fluxo e transformação, sendo relacionada a três lógicas diferentes de mudança:

1. **Autoprodução:** Entende que as organizações são sistemas autoprodutores criados em suas próprias imagens. Sob esta lógica, as empresas tentam atingir uma maneira de confinamento em relação aos seus ambientes, interpretando-os como projeções de sua autoimagem.
2. **Fluxo circular:** Enfatiza as mudanças como produzidas enquanto resultado de fluxos circulares de feedback positivo e negativo.
3. **Contradição:** Sugere que as mudanças são o produto por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto. Seria a gerência da contradição.

Nota-se uma orientação no sentido de as empresas mudarem para um formato mais flexível, descentralizado e que possa ser rapidamente adaptado a diferentes situações.

Uma forma possível é enxergar a organização como um cérebro. Destaca-se a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; apontando-se para um conjunto de princípios que maximizam essas qualidades.



Esse formato pode ser atingido por meio de novas tecnologias de informação e de comunicação. Isso leva a mudanças essenciais nos parâmetros internos e externos de decisões nas organizações. Nesse novo formato empresarial, a separação e diferenciação das atividades devem ser crescentemente dominada por aspectos cognitivos e não somente técnicos. O valor será originado por meio da transformação da informação em conhecimento e sua aplicação no mundo corporativo.

O Business Plan forma uma unidade coesa e será focado em um negócio.

Visão holística de business process

Desenvolvendo-se uma visão holística, pode-se ficar mais seguro de tomar decisões relativas a uma dimensão, já que as consequências desta decisão nas outras dimensões são consideradas. Se esta visão estiver formalizada, pode-se discutir problemas específicos sem perder a compreensão do todo. Assim, o conhecimento pode ser equalizado entre todos os participantes da discussão. Portanto, fica difícil entender o todo em uma forma completa, pois esse todo é algo abstrato, sendo uma junção de todas as áreas que estão na mente das pessoas relacionadas à empresa.

Nesse sentido, visualizar a empresa como uma coleção de diversos business process (BP) é a melhor maneira de formalizar a representação desta visão holística.

Business Plan: o que é e qual sua dinâmica

Um Business Plan é criado por uma série de atividades conectadas e manipuladas por meio de informações. Estas atividades utilizam-se dos recursos da organização. O Business Plan forma uma unidade coesa e será focado em um negócio. Esse negócio é geralmente focado em um mercado ou cliente específico, com seus respectivos fornecedores.



Fonte: <http://www.rigved.in/services-business-process-mangt.html>



O gerenciamento de um processo de negócios implica em:

- Riscos reduzidos,
- Produtos seguros,
- Melhorar a previsibilidade,
- Qualidade superior,
- Aprimorar a consistência do processo,
- Maior proteção da marca,
- Operações simplificadas,
- Custos mais baixos.

O que realmente importa é se as empresas também se tornarão mais inteligentes.

Em algumas empresas, a existência de BP não é concebida. Porém, com os novos requisitos dos clientes, o incremento da competição e a maior flexibilidade dada pela TI, é necessário identificar os BP existentes. Assim, pode-se gerenciar os negócios de uma forma mais efetiva, com o foco nas necessidades do cliente.

Toda a empresa precisa ser pensada em termos de Business Plan (BP). O mapeamento desses BP é muito importante como referência para debates de ideias, com o objetivo de sistematicamente obter essa visão holística da empresa. Os processos corporativos envolvem atividades com aquisição, interpretação, disseminação e retenção do conhecimento. Cada uma delas irá envolver distintas técnicas, sistemas e propriedades.

Essas são algumas características de um comportamento inteligente a ser otimizadas na execução de qualquer atividade na organização:

- Aprender com a experiência,
- Tratar situações complexas,
- Resolver problemas quando faltam informações importantes,
- Determinar o que é importante,
- Ter capacidade para raciocinar e pensar,
- Reagir rápida e corretamente a novas situações,
- Compreender imagens visuais, processar e manipular símbolos,
- Ser criativo e imaginativo,
- Utilizar normas adquiridas da experiência.

Para que se possa tomar decisão para a solução de problemas (algo constantemente realizado em qualquer atividade organizacional) serão necessárias algumas das características acima mencionadas.

São características nas quais se observa uma nítida correlação entre **conhecimento, aprendizagem** e criatividade.

Analisando-se os paralelos entre a **decisão humana** e a **decisão organizacional**, observa-se que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros possuem **habilidades limitadas** de processamento de informações.

O que realmente importa é se as empresas também se tornarão mais inteligentes.



Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo

Para que ocorra essa inteligência, é necessário atentar para os tipos de habilidades de aprendizagem construídas dentro das organizações.

São requeridas que estas habilidades sejam obrigatoriamente competentes na aprendizagem de **circuito único** (aquela que se acredita na habilidade de detectar e consertar um erro com relação a um conjunto de normas operacionais).

Necessário também possuir habilidades em termos de aprendizagem de **circuito duplo** (aquela que precisa ser capaz de olhar de forma multifacetada uma determinada situação, atentando-se para a relevância das normas em funcionamento).

A aprendizagem organizacional acontece quando os envolvidos vivem uma situação problemática e questionam, investigam e refletem em favor da empresa.

Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional acontece quando os envolvidos vivem uma situação problemática e questionam, investigam e refletem em favor da empresa.

Esse aprendizado assume várias formas inclui:

- Uma leitura das experiências vividas de sucesso ou fracasso.
- Análise das consequências entre as ações e resultados e suas implicações para ações futuras.
- Descrições do ambiente organizacional em mudança e as demandas quanto ao desempenho futuro.
- Análise dos limites e potencialidades de estratégias, de estruturas, técnicas e de sistemas informacionais e de incentivos alternativos.
- Mapeamento de conflitos que surgem na organização sob condições complexas e incertas.
- Imagens de realizações futuras e invenção de meios para atingi-las.
- Reflexão crítica sobre as teorias de ação em uso e propostas para a sua reestruturação.
- Descrição e análise das experiências da organização.

Vivência como aprendizagem

Além das formas tradicionais de aprendizagem, uma forma inovadora de melhorar a aprendizagem das pessoas envolvidas em um determinado fenômeno é procurar levá-las a vivenciar as ocorrências que normalmente constituem esse fenômeno.

Esse processo de vivência tem sido abordado de diferentes formas em diferentes organizações.

Conhecimento implícito versus conhecimento explícito

O conhecimento pode apresentar dois tipos de formato:

1. o **tácito**, também denominando conhecimento implícito,
2. e o conhecimento **explícito**.



Conforme as características mencionadas acima, o conhecimento pode ser mais ou menos “ensinável”.

O fato de o conhecimento de uma empresa ser dificilmente copiável por outras empresas é uma vantagem competitiva. Esse fato pode ser analisado em termos de incremento do sucesso empresarial. Um caso clássico no mundo dos negócios é a fórmula da Coca-Cola, que independente de problemas legais, é difícil de ser copiada.

O conhecimento não está somente nos indivíduos ou nas rotinas de trabalho das organizações, mas está cada vez mais presente nas redes de conhecimentos que ligam as organizações. O desafio está exatamente em perceber e enfrentar as limitações das novas tecnologias de informação, que permitem a existência desta rede. Essas tecnologias têm se orientado no sentido de mover a informação de “uma cabeça para outra”.

Por meio de metáforas, as pessoas reúnem o que conhecem em novas formas e começam a expressar o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer.

Diferenças entre os dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito

Uma das principais diferenças entre o um tipo de conhecimento e outro está no fato de que o **conhecimento explícito** pode ser articulado na linguagem formal, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Em contraponto, o **conhecimento tácito** é difícil de ser articulado na linguagem formal. Trata-se de um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

Vários autores acreditam que essas três características (**crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor**) ocorrem na criação do conhecimento e na transformação do conhecimento tácito em explícito.

Há algo de particularmente interessante de ser analisado no contexto da inovação de produtos e dos processos empresariais: deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo (por meio de metáforas ou de comparações/analogias). Por meio de metáforas, as pessoas reúnem o que conhecem em novas formas e começam a expressar o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer.

Como tal, a metáfora é altamente eficaz em promover o compromisso direto para o processo criativo nos primeiros estágios da criação do conhecimento. O conhecimento pessoal de uma pessoa deve ser compartilhado com os de outras. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado no grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Isso demonstra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum para que os indivíduos possam interagir entre si.

Os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o **diálogo** e o **debate**. Isso pode envolver consideráveis **conflitos** e **divergências**. Serão eles exatamente que irão impulsionar os funcionários a questionar as premissas existentes e a compreender suas experiências de uma nova forma.



Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Nascem novos conhecimentos em meio à redundância. Isso pode ser útil não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. Estimula o diálogo frequente, a comunicação. Isso ajuda a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando a transferência do conhecimento tácito.

Visão ocidental do conhecimento

Na visão ocidental, influenciada pelos EUA, muitas das práticas entendidas como conhecimento focam-se na **coleta, distribuição, reutilização e mensuração do conhecimento e da informação**. As pessoas envolvidas com essas práticas geralmente enxergam a tecnologia da informação como uma melhor forma de capturar e distribuir esse conhecimento explícito, sendo essa visão medida pelo retorno de investimentos em **resultados econômicos de curto prazo**.

Visão oriental do conhecimento

Já na visão oriental, bastante influenciada pelo Japão, a criação do conhecimento recebe mais atenção. A ênfase está no desenvolvimento de condições que favoreçam o **intercâmbio do conhecimento tácito dos indivíduos** em um processo social por meio do qual novos conhecimentos são desenvolvidos. O sucesso é medido pela capacidade de gerar **inovações a longo prazo**.

Há, assim, uma radical diferença entre a ênfase norte-americana, dada na distribuição e reutilização do conhecimento explícito e a ênfase japonesa, onde o foco principal é estabelecer condições que encorajem a criação do conhecimento por meio do compartilhamento social direto do conhecimento tácito.

O conhecimento tácito tem um importante papel tanto em estimular a diversidade de requisitos de ideias quanto na convergência. Essa última permite focar os passos necessários ao processo de inovação. A criatividade necessária para a inovação deriva não somente das habilidades óbvias e visíveis, mas também dos reservatórios invisíveis de experiências.

Os gerentes e usuários do conhecimento podem categorizar, mapear, modelar, simular e envolver os conhecimentos em regras. Entretanto, o grande desafio está em como realizar isso sem perder as propriedades distintas do conhecimento. Isso pode ocorrer, caso esse se transforme em dados e informações menos vibrantes.

Mapas de conhecimento

Uma possibilidade para enfrentar esse desafio é o emprego do conceito de mapas de conhecimentos que apontam para onde o conhecimento está e como obtê-lo. Trata-se de um guia e não de um repositório. Tanto serve para encontrar o conhecimento tácito (pessoas), como o conhecimento explícito (documentos e bases de dados).

A criatividade necessária para a inovação deriva não somente das habilidades óbvias e visíveis, mas também dos reservatórios invisíveis de experiências.



A montagem desse mapa organizacional é feita pela combinação de vários mini mapas de conhecimentos que normalmente todo empregado já tem em sua cabeça. Isso pode ser feito utilizando-se questionários para perguntar aos empregados quais conhecimentos eles têm e onde obtêm os conhecimentos necessários para realizar seu trabalho. Mapear quem conhece o quê na organização resulta em um inventário valioso de conhecimentos. Entretanto isso não significa a garantia de disponibilidade do conhecimento, já que esse aspecto está sujeito às regras de mercado anteriormente mencionadas.

Vocabulário controlado é uma ação de montagem de um controle de palavras-chave.

Vocabulário controlado

É importante criar o chamado “vocabulário controlado”, uma vez que várias pessoas compartilharão conhecimentos e precisarão falar a mesma linguagem comum. Vocabulário controlado é uma ação de montagem de um controle de palavras-chave. Ele compatibilizar diferentes tipos de linguagens, do que está relacionado com o quê, padronizando as formas de busca. Trata-se de uma ferramenta interessante, pois conecta-se, assim, os termos usados para codificar o conhecimento bem com os termos que as pessoas usarão em suas buscas.

Quanto ao suporte que pode ser dado pelas tecnologias de informação, deve-se considerar inicialmente qual o grau de interatividade que pode ser exigido do usuário que estará codificando ou buscando conhecimentos pelo intermédio do sistema.

Armazenar conteúdo quantitativo e qualitativo

Como um conteúdo estruturado e quantitativo, o conhecimento pode ser mais bem armazenado em uma base de dados relacional, com acesso feito por computadores pessoais conectados em rede e usando um apropriado programa de busca. O conhecimento com um conteúdo não estruturado e qualitativo pode ser mais bem representado pelo uso de páginas web.

Sistemas especialistas, redes neurais e sistemas de inteligência artificial têm pouca influência no trabalho com o conhecimento. São pouco flexíveis e ainda muito difíceis de serem utilizados para a codificação do conhecimento tácito. Entretanto, eles podem ser aplicados em ferramentas de busca automatizada ou cruzamento de dados em grandes bases de dados como data *warehousing*, internet, sistemas de simulação de situações de mercado, análise de risco. Porém, isso apenas para segmentos de negócios e situações bem específicas, e de forma complementar às tecnologias de informação convencionais. Uma interessante discussão motivada pela importância de se lidar com a questão conhecimento nas empresas é a diferença de importância que alguns autores atribuem ao fator humano e ao fator técnico da informação.

O conhecimento nas organizações tem forçado os setores tradicionalmente relacionados a esse fator a ampliar seus limites de atuação. Esse é um fato importante de ser observado. Exemplos:

- ❶ Os recursos humanos ficam com a responsabilidade de medir o capital intelectual da empresa;
- ❷ a função ligada à tecnologia da informação precisa prover uma infraestrutura voltada a facilitar o fluxo e armazenamento do conhecimento, e não somente de dados e informações.

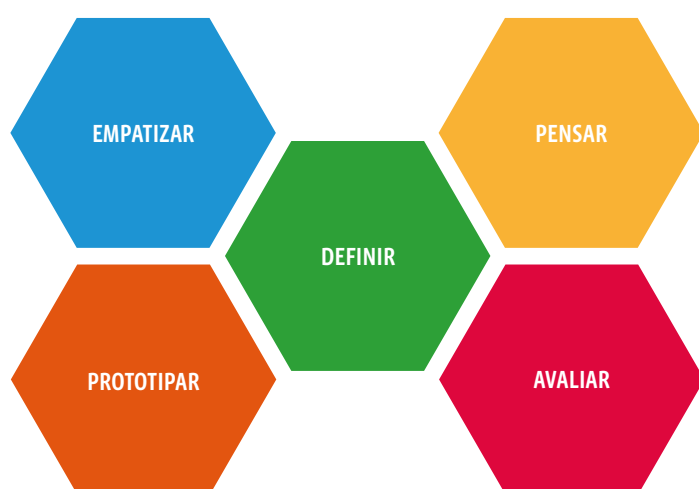


A tecnologia pode e deve ajudar! Porém as mudanças necessárias nos processos da empresa, nos papéis e nas responsabilidades da organização e de seus incentivos devem ser o foco principal. Os mais bem-sucedidos projetos organizacionais focando o conhecimento devem dar atenção a uma sinergia significativa e balanceada entre os fatores humanos, organizacionais, técnicos e estratégicos.

Repare! A visão explícita americana e a visão tácita dos japoneses podem e devem convergir, criando valores comuns dentro de uma abordagem multifacetada.

A visão explícita americana e a visão tácita dos japoneses podem e devem convergir.

Design Thinking em modelos de negócios



Fonte: <http://gonzalovergara.com/profe/design-thinking-la-metodologia-del-proceso-creativo/>

As empresas buscam envolver seus times no processo de inovação quando trabalham com os conceitos de Design Thinking. Os colaboradores deixam de ser apenas executores de ideias e passam a criar coletivamente. Não apenas os colaboradores diretos, mas clientes, fornecedores, comunidades e até concorrentes podem ser envolvidos no processo de inovação, chamado processo de inovação aberta.

Inovação aberta versus tradicional

O modelo de inovação aberta é um paradigma que pode ser compreendido como antítese do modelo vertical tradicional, aponta Henry. A inovação aberta se difere basicamente do modelo tradicional por usar proposições de novos conhecimentos tanto de entrada como de saída. Esses novos conhecimentos são provenientes de fora da empresa e permitem acelerar o processo de inovação interno, assim como expandir os mercados para o uso da inovação fora da empresa. Esse modelo permite, basicamente, à empresa estar aberta a importantes oportunidades de mercado, seja adquirindo uma nova tecnologia, vendendo ou até mesmo licenciando.

A base de tecnologia pode ser desenvolvida pela própria empresa ou então adquirida de centros de pesquisa, inventores e de outras companhias. Já na fase de desenvolvimento, a empresa também pode optar por não levar adiante o projeto. Contudo pode obter lucratividade vendendo a propriedade intelectual, ou seja, a patente do produto para outra empresa interessada. Pode também fazer o caminho reverso, adquirindo uma patente do mercado, que lhe seja interessante para a expansão dos negócios da empresa.



Por fim, na fase de comercialização pode ser comprado um projeto já desenvolvido (minimizando os riscos envolvidos com o desenvolvimento de tecnologia e de produtos) ou com base na nova tecnologia e produtos provenientes dela e abrir um novo negócio para a empresa. Essa opção é denominada spin-off.

Contudo esse modelo exige uma organização mais ágil e centrada na busca constante de parcerias que possam viabilizar as diversas possibilidades tecnológicas inseridas no mercado. Muitas vezes as empresas não têm esse planejamento estratégico da inovação, abordando sua atuação sobre esse prisma no tempo.

Em resumo: existem várias formas de se obter lucratividade com a apropriação de inovação ou comercialização da mesma.

Não importa o ramo! É necessário compreender o ciclo de vida da indústria, tendo em vista as questões tecnológicas e não econômicas.

Por que as empresas têm tanta necessidade de inovação?

É fácil perceber que nas últimas décadas a competitividade dentro do mercado brasileiro tem aumentado exponencialmente. Ao iniciar a abertura de nosso mercado, o então presidente Fernando Collor de Mello, na década de 1990, deu partida a um caminho sem volta. Até esse evento, grande parte das companhias brasileiras não era focada em melhorar seu desempenho operacional, pois a competição era pouca e, às vezes, até mesmo nula.

Abertura e competição global

Após essa abertura comercial, com a entrada de produtos vindos de vários países, a competição passou a ser global. Esses produtos entregavam ao consumidor melhor qualidade, muitas vezes por preço menor a um similar produzido no Brasil da época. Hoje essa competição das empresas é ainda maior. Junto com a expansão comercial e industrial da China, as tecnologias de informação, possibilitam a qualquer consumidor brasileiro comprar produtos via internet da China com segurança. Sites como o Aliexpress e Dealextreme proporcionam uma experiência de compra muito boa aos compradores, que nem precisam pagar com cartão de crédito, pois já é possível pagar com boletos bancários.

Inovação: chave da concorrência

A questão que está na mente de muitos empresários é: como vamos concorrer, por exemplo, com a China que tem preços imbatíveis? A resposta é simples, com inovação. Seja para obter um produto diferenciado, seja para ter excelência operacional.

Ciclo de vida de um produto ou serviço

O ciclo de vida na indústria é um conceito importante para quem trabalha com inovação e Design Thinking. Para melhor entender a necessidade de impulsionar a inovação dentro de cada empresa, não importa o ramo, é necessário compreender o ciclo de vida da indústria, tendo em vista as questões tecnológicas e não econômicas. Geralmente, o mercado é abastecido com produtos baseados em um padrão tecnológico, o que se chama de padrão dominante. Todos os produtos e serviços ofertados, apesar de poder apresentar pequenas diferenças, estão baseados nesse padrão dominante.



A partir desse padrão dominante se inicia uma série de inovações incrementais, onde se melhora o produto por meio de introdução de novas funcionalidades ou de melhorias em sua qualidade. Contudo as inovações incrementais têm limites impostos pela própria base tecnológica empregada, seja pela tecnologia em si, ou por custo ou logística. É neste momento que se pode dizer que a tecnologia entra em maturidade e onde a concorrência estará focada em custo e deverá vencer aquele que tiver a melhor excelência operacional industrial associado à logística. Economizar cada centavo passa a ser foco total do negócio.

Ruptura com nova tecnologia: o caso da TV no Brasil

Nesta fase geralmente ocorre o surgimento de uma nova tecnologia. Isso acontece pela pressão dos negócios e da necessidade em proferir lucros maiores que os proporcionados por um negócio com tecnologia já no limite da maturidade. Essa nova tecnologia, geralmente, é de ruptura, mudando toda a base da concorrência no mercado em questão.

Para entender melhor esse conceito, é necessário voltar um pouco no tempo e ir até a década de 1970, quando não havia televisão na maioria das casas da população brasileira*. E as que existiam eram em preto e branco. A Copa de 1970, no México, foi transmitida em cores, porém o público do Brasil assistiu seus jogos em preto e branco. A televisão colorida chega no Brasil após 1972, uma inovação incremental. Posteriormente, foi lançada a televisão com controle remoto, com som estéreo, de 29 polegadas. (Lembro até hoje do dia em que meu pai comprou uma dessas).

Depois, veio a televisão de tela plana, porém todas com a mesma base tecnologia: o tubo catódico. Possuía, assim, um grande limitador para atender os anseios do consumidor, que era o tamanho da tela.

A televisão era artigo de luxo até a década de 1970. Ela só passou a ser um bem de consumo acessível a todos os consumidores, não importando a classe social, muitos anos depois.

Em 1997, houve uma grande inovação radical, proporcionada pela Pioneer com o lançamento das primeiras televisões de plasma, mudando toda a base do mercado. Logo após o lançamento, as televisões de plasma tiveram um preço bem elevado, natural por ser uma tecnologia inovadora sem escala de mercado. Assim mesmo passou a ser um bem desejado, como vamos entender no próximo tema que retrata o comportamento do consumidor.

A soberania da tecnologia de plasma não durou tanto tempo como a de tubo catódico. Oito anos depois foram lançadas as televisões com tecnologia de LCD e mais recentemente as de LED. Apesar do ciclo de vida ter diminuído, ainda é válido, pois, como podemos verificar no mercado, atualmente, as televisões de LED, ganharam 3D, 4K e viraram smart TVs com acesso à internet. Existem hoje aparelhos com tamanhos de até 100 polegadas.

O surgimento de uma nova tecnologia acontece pela pressão dos negócios e da necessidade em proferir lucros maiores.

* Segundo dados do IBGE, pouco mais de um entre quatro domicílios possuíam televisão.



Tipos de consumidores frente à inovação: dos inovadores aos retardatários

Consumidores “inovadores”

Os consumidores chamados de inovadores são os primeiros a aderir à nova tecnologia e a consumir. Esse segmento especial representa 2,5% da população total do consumo dessa tecnologia. Para entender melhor esse tipo de perfil, basta lembrar as notícias, seja em jornais ou na televisão, que relatam imensas filas de espera de consumidores, mesmo antes do lançamento de alguns produtos. Recentemente os novos consoles de vídeo game revelam-se um bom exemplo disso. Esses consumidores estão dispostos a ter acesso à tecnologia mais inovadora do momento, não se importando com o custo da mesma.

Adotantes iniciais: Os adotantes iniciais correspondem a 13,5 % e geralmente são eles promotores da tecnologia. Eles não têm grande necessidade de serem os primeiros a comprar, porém estão interessados pelas novas tecnologias. Um detalhe importante desse tipo de consumidor é que uma vez gostando da tecnologia/produto, eles o promovem para seus amigos e círculos sociais.

Maioria inicial: A maioria inicial dos consumidores é composta por aqueles que iniciam o consumo dessa nova tecnologia, principalmente impulsionados pelos adotantes iniciais. Essa maioria inicial representa 34% dos consumidores e grande parte das inovações não chegam nesta fase de consumo. Podemos dizer que se um produto ou serviço chega a atingir os consumidores dentro da maioria inicial, é sinal que o produto ou serviço terá sucesso. É nessa fase que esta tecnologia alcança o seu ápice e inicia a entrada de concorrentes nesse nicho de mercado, atraídos pela lucratividade.

Maioria tardia: A maioria denominada “tardia” inicia o consumo já no declínio da tecnologia e representam outros 34% do mercado, em média. Nessa fase, geralmente, a concorrência já está forte e a disputa pelo mercado já está equilibrada. Os últimos a adotarem uma tecnologia são denominados de “retardatários” e representam 16% dos consumidores do mercado. São os que geralmente não possuem forte motivação para aquisição de produtos inovadores. Um exemplo atual é a de alguém que vai a uma loja de eletrodomésticos comprar um DVD, que atualmente é uma tecnologia já totalmente defasada.

COMPOSIÇÃO TÍPICA DOS CONSUMIDORES FRENTE A PRODUTOS INOVADORES

Tipos	Características	Percentuais
Consumidores inovadores	Primeiros a aderir à nova tecnologia e a consumir	2,5%
Adotantes iniciais	Não têm grande necessidade de serem os primeiros a comprar, porém estão interessados pelas novas tecnologias	13,5%
Maioria inicial	Aqueles que iniciam o consumo dessa nova tecnologia, impulsionados pelos adotantes iniciais	34%
Maioria tardia	Iniciam o consumo já no declínio da tecnologia	34%
Retardatários	Não possuem forte motivação para aquisição de produtos inovadores. Os últimos a adotarem uma nova tecnologia.	16%

Os consumidores chamados de inovadores são os primeiros a aderir à nova tecnologia e a consumir. Esse segmento especial representa 2,5% da população total do consumo dessa tecnologia.



O conceito da inovação vem sendo apontado como uma nova forma de obter competitividade. Nesse contexto, o Design Thinking tem se mostrado efetivo na obtenção de inovações.

Mudanças aceleradas

O cenário econômico das duas últimas décadas é marcado por grandes e rápidas mudanças nas organizações e na tecnologia empregada na produção e prestação de serviços.

Segundo Dornellas (2008), o momento atual estimula a criação de novos modelos de negócio, pois o desenvolvimento da nova economia alavanca novos negócios que exigem novas abordagens. Um conceito simplificado de modelos de negócio é que este consiste na organização da ideia e em sua transformação em uma maneira de executá-la que permita criar valor.

A inovação requer compreensão das teorias da estratégia e das análises do macroambiente, já que pode ser compreendida como uma mudança em um negócio pela adição de um novo elemento ou pela recombinação de antigos. No que diz respeito à obtenção da inovação, um processo centrado no ser humano chama atenção por ser eficaz na geração de novos produtos e soluções, inclusive para o setor de serviços.

O termo “modelo de negócio” é relativamente novo, indica Osterwalder (2004). Ainda que tenha surgido em estudos realizados em 1957, seu estudo ganhou intensidade no início do século XXI, momento da explosão da chamada Nova Economia, das empresas “pontocom”.

Segundo Amit e Zott (2003), “[o modelo de negócio] descreve o conteúdo, a estrutura e a governança das transações [interfaces] desenvolvidas para criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócio”.

Já para Dornellas (2008), o modelo de negócio consiste na organização da ideia e sua transformação em uma maneira de executá-la que cria valor.

Osterwalder (2004), levanta cinco funções o modelo de negócios:

1. Entendimento e compartilhamento,
2. Análise,
3. Gestão,
4. Projeção
5. Patenteamento.

Dessa forma, o modelo de negócio aborda quatro aspectos:

1. valor criado
2. produto e serviço ofertados
3. estruturação e estratégia da organização
4. modelo de rentabilidade da empresa.

O reexame periódico, pela gestão da empresa, de suas decisões estratégicas deve ser uma função constante e não apenas uma exigência de ordem documental.

O cenário econômico das duas últimas décadas é marcado por grandes e rápidas mudanças nas organizações e na tecnologia empregada na produção e prestação de serviços.



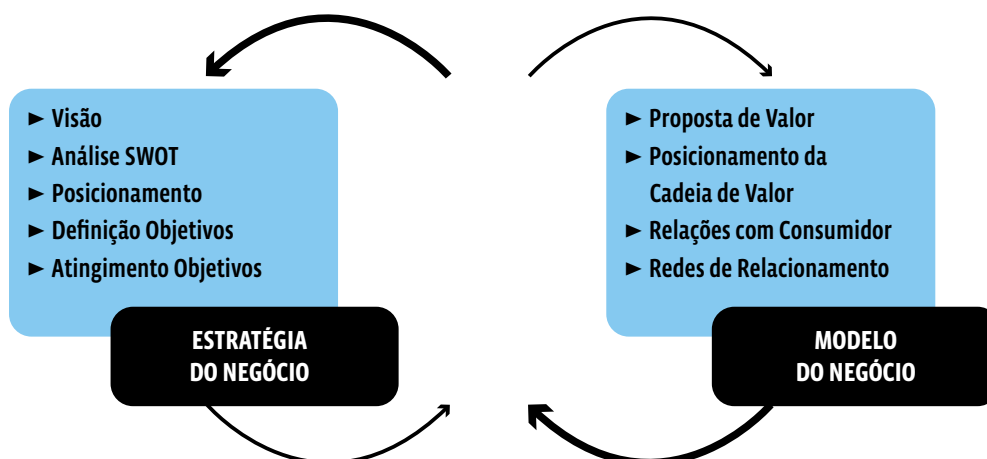
Porter (1996), relata que a criação de valor consiste no hiato ou distância entre preço e custo do produto.

Para Burlamaqui (2003), a criação de valor resulta da utilização adequada dos recursos, ou seja, do serviço que a combinação dos recursos é capaz de gerar.

Esses serviços se caracterizam por ser um insumo intangível das empresas: as capacitações organizacionais, que por sua vez, consistem na complexa combinação de ativos, pessoas, valores, cultura e processos operacionais. Estes são atributos-chave na determinação das vantagens competitivas.

Segundo Osterwalder (2004), é relevante a questão conceitual entre estratégia e modelo de negócio. Para ele, ambos falam sobre aspectos similares, porém a partir de diferentes pontos de vista. A estratégia se dá no nível do planejamento, em que se discutem a visão, a missão, os objetivos e as metas. Já o modelo de negócio ocorre no nível da arquitetura organizacional, onde se discute a lógica de geração de receita e a criação de valor.

A estratégia se dá no nível do planejamento, em que se discutem a visão, a missão, os objetivos e as metas. Já o modelo de negócio ocorre no nível da arquitetura organizacional, onde se discute a lógica de geração de receita e a criação de valor.



Fonte: Relação Estratégia e Modelo de Negócio (Osterwalder, 2004)

Porter (1985) afirma que a cadeia de valor é um importante conceito para compreensão das atividades dentro da organização e suas inter-relações para a agregação de valor ao produto final. Ele conceitua da seguinte forma: “O conceito da cadeia de valor divide as atividades tecnológicas e econômicas da empresa que contribuem para sua performance”.

Entende, ainda, que a cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes que são conectadas por ligações. Essas ligações existem quando a performance de uma atividade é afetada pelos custos e eficiência das outras. Além da cadeia de valor em que predomina o ambiente interno, Porter também conceitua o Sistema de Valor, que consiste no conjunto de cadeias de valor dos fornecedores que servem de inputs para a empresa.

Porter faz a separação entre as atividades primárias e as atividades denominadas de suporte:

- ➊ **Atividades Primárias** são aquelas envolvidas na criação física do produto, suas estratégias de marketing e vendas, entrega do produto e suporte pós-vendas.
- ➋ **Atividades de Suporte** são aquelas que viabilizam a consecução das atividades primárias.



Inovação incremental, sintética ou descontínua

No que diz respeito aos impactos da inovação, alguns autores afirmam que ela pode se apresentar de **forma incremental, sintética ou descontínua**. A inovação incremental seria aquela proveniente da melhoria contínua de um processo ou produto. A sintética refere-se à chamada recombinação de fatores conhecidos e a descontínua consiste nas inovações radicais, advindas da construção de novos conceitos, processos e produtos significativamente novos.

Inovação incremental	➡ melhoria contínua
Inovação sintética	➡ recombinação de fatores
Inovação descontínua	➡ inovações radicais, disruptivas

**Schumpeter
diz que o
empreendedor
é o responsável
pela introdução
de inovações
capazes
de melhor
satisfazer as
demandas de
mercado.**

A teoria desenvolvida pelo economista Schumpeter diz que o empreendedor é o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas de mercado. Isso que motiva o empreendedor a buscar inovações e é a oportunidade de ganhos extraordinários, ou seja, maiores do que aqueles possíveis num ambiente de competição sem inovação.

À medida que as empresas competem em condições semelhantes, margens de lucro tornam-se menores. A inovação será a maneira de ampliá-las novamente e mudar o equilíbrio de mercado. Em outras palavras, “o desenvolvimento econômico consiste numa perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente”, indica Schumpeter.

Para Amit e Zott (2001), na teoria de Schumpeter, a inovação é o recurso para a criação de valor. Sua ênfase está nas novas tecnologias e na recombinação dos recursos como bases para novos produtos e métodos produtivos.

Para os autores Kim e Mauborgne (1997), a empresa deve avaliar as oportunidades sem se prender às limitações do modelo atual. Isso irá lhe permitir obter insights sobre o que os clientes valorizam e elaborar uma nova proposição de valor, um novo modelo de negócio.

Inovação em serviços

No que se refere à teoria da inovação em serviços, os autores Sundbo e Gallouj (1998) entendem que os conceitos ora discutidos podem, sim, ser aplicados ao setor, mas há algumas especificidades.

Essa definição envolve entender as necessidades dos clientes, desvendar as melhores alternativas e levar em conta as restrições de capital e a estratégia de negócio, a fim de criar valor para o consumidor, o usuário. Ainda, segundo sua visão, o processo consiste numa intensa investigação sobre como o produto cria valor aos usuários.

Já Brown (2009) descreve o Design Thinking como uma abordagem que se apropria do processo mental do designer para a resolução de problemas para atender às necessidades das pessoas, dada uma tecnologia e uma necessidade comercial. Brown também fala sobre três comportamentos fundamentais do modelo mental: insight, observação e empatia.

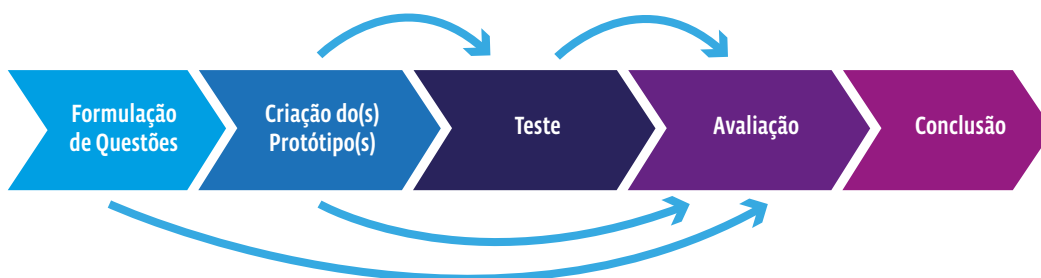


Para Brown, é muito importante tornar tangível, palpável as ideias. Ou seja, fazer com que as ideias saiam das tradicionais linguagens escrita e numérica e que sejam usados desenhos e protótipos simplificados.

Trabalhando com os conceitos: análise, síntese, insights e empatia

1. **A observação:** Brown defende que o processo seja fruto da qualidade da observação, e não da quantidade. Para ele, a escolha do caso afeta dramaticamente o resultado. O designer deve procurar casos extremos, para entender os usuários que vivem, pensam e agem diferentemente. O autor ressalta que a observação requer uma característica importante dos designers que auxilia. Em um primeiro momento, realizar o entendimento de questões. E, em um segundo momento, praticar a criatividade necessária para a obtenção de insights. Ou seja, a utilização da **Análise** e depois a **Síntese**.
2. Nesse sentido, esse autor conceitua **insights** como a capacidade de quebrar problemas complexos para entendê-los melhor. E define a síntese, como o ato coletivo de agregar os pedaços e desenvolver ideias, novos conceitos e novos produtos.
3. Em sua visão, a **empatia** é talvez o mais importante dos comportamentos, pois trata do momento de conectar as informações às pessoas e extrair daí a proposta de solução. A empatia consiste em “observar com os olhos de quem a vivência.

A empatia é talvez o mais importante dos comportamentos, pois trata do momento de conectar as informações às pessoas e extrair daí a proposta de solução.



Fonte: (VIANNA; VIANNA; ADLER; LUCENA; RUSSO, 2012)

As fases da abordagem do Design Thinking, conforme Brown (2011), são:

1. **Inspiração**
2. **Ideação** (ato de criar e encadear ideias)
3. **Implementação**

Essa abordagem consiste basicamente em escutar, observar, compreender e investigar o problema sob múltiplos pontos de vista, a partir das informações levantadas em campo criar alternativas de solução e com processos de prototipagem e aprendizagem constante refinar a solução e implementá-la.



Primeiro passo: identificar o problema

Para Bonini (2011), existe ainda uma primeira etapa que consiste na identificação do problema e, para isso, o grupo realiza uma discussão com perguntas:

- Para quem é esse produto?
- Quais são as necessidades do produto?
- Quais são os hábitos das pessoas que podem ser identificados?

Para o autor, a etapa seguinte é a **ideação**, que consiste no ato de formar, criar e conceber ideias. Esta etapa pode ser realizada mediante a discussão exaustiva, ou seja, em um *brainstorming* acerca dos **insights** para solucionar a “imagem comum”.

Brainstorming ➤ criar novas ideias, realizar a “ideação”

A tempestade de ideias sem censura

Em português, *brainstorming* significa tempestade cerebral, ou seja, tempestade de ideias.

Na prática, esse termo implica em várias ideias colocadas ao mesmo tempo, independentemente de suas certezas, retidões ou adequações. Essa tempestade indica que qualquer coisa que se pense deva ser colocada sem censura para que só depois se possa fazer uma seleção do que servirá aos nossos propósitos ou não.

É uma técnica usada para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente, ela é realizada em grupo de quatro a oito pessoas, em um processo criativo conduzido por um moderador.

Os elementos fundamentais para o sucesso do *brainstorming* são:

Suspensão do julgamento: estão proibidas as críticas às ideias apresentadas.

1. O importante é a quantidade, não se importando nesse momento com a qualidade das ideias
2. Todos devem ter a mesma chance de apresentar suas ideias.
3. Nenhuma ideia é suficientemente esdrúxula para ser desprezada. Pode ser que ela sirva de ponte para ideias originais, viáveis e inovadoras.

A discussão deve ocorrer de forma “organizada”, sem, contudo, atrapalhar o processo criativo e antes de qualquer julgamento deve-se escutar as ideias dos outros.

O **pensamento divergente** é o único capaz de gerar novas ideias já que pela condição de discordância, a discussão tende a se ampliar. Já o **pensamento convergente** é um meio prático para decidir sobre as alternativas existentes. (Brown, 2009)

Em português, *brainstorming* significa tempestade cerebral, ou seja, tempestade de ideias.



Protótipo e implementação

Quanto à fase de montar o protótipo, ou seja, de fazer um modelo (conhecida como “prototipação”), Bonini (2011) diz: “O principal resultado desse processo não é o levantamento do potencial de lucratividade do protótipo em si, mas o aprendizado sobre os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos para esse protótipo”.

Por fim, a fase de implementação consiste em levar a campo o resultado do modelo ou protótipo, perceber a reação do público, bem como testar as premissas utilizadas na sua elaboração.

Nessa fase, deve-se planejar o método para se atingir uma realidade futura esperada. Isso implica a criação de protótipos de modelos de negócio para avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo.

A fase de implementação consiste em levar a campo o resultado do modelo ou protótipo, perceber a reação do público, bem como testar as premissas utilizadas na sua elaboração.



PARA O PROFESSOR:

Em grupos de 2 a 5 alunos, realizar uma dinâmica de *brainstorming*, na qual os alunos possam pensar numa solução inovadora para resolver um problema real identificado pelo grupo. Por exemplo, por meio de um produto ou serviço tecnológico, como uma plataforma web ou um aplicativo mobile.

Brainstorming > criar novas ideias, realizar a “ideação”

- O tempo para essa atividade é de 30 minutos.
- Cada grupo deverá eleger um integrante, para apresentar a ideia criada para a turma;

Após essa apresentação, o professor e a turma poderá fazer perguntas, para contribuir com a ideia gerada por cada grupo.

Essa ideia poderá ser desenvolvida, alterada ou melhorada pelo grupo, e ser aproveitada para novas atividades nos próximos capítulos dessa apostila.



2.2

Desenvolvimento de projetos de startups



peoplecreations / Freepik.com

P

or que as *startups* precisam pensar em gerenciamento de projetos?

Escutando esse termo pela primeira vez, pode ocorrer um certo estranhamento. “Gerenciamento de projetos” significa uma prática que pressupõe a criação de procedimentos, controle de prazos, documentação de processos, relatórios. Porém, *startups* remetem à ideia de um espírito inovador, à predisposição a riscos, à flexibilidade e à agilidade de um mercado que está em constante mudança.

Para algumas pessoas, principalmente para as mais jovens, a agilidade exigida em uma *startup* pode se opor à gestão de projetos justamente por essa última implicar em processos bem definidos e práticas que podem ser consideradas burocráticas demais.

Porém, apesar do gerenciamento de projetos estar mais associado a projetos tradicionais, esse gerenciamento pode trazer muitos benefícios para as *startups*. Ao contrário do que se possa imaginar, as peculiaridades de uma startup exigem um esforço ainda maior de organização, planejamento e acompanhamento para garantir o sucesso da mesma.

Por estarem em um ambiente de maior risco e com recursos financeiros e humanos na maioria das vezes escassos, as *startups* precisam se estruturar de forma inteligente e organizada. Caso contrário, correm o risco de enfrentarem situações conflitantes entre os membros, falta de metas e prioridades, dificuldade em definir o real valor do serviço que entregam e, por fim, problemas financeiros e de posicionamento de mercado.

Processos básicos de qualquer empresa como divisão do trabalho entre as equipes, controle de prazos e custos, gestão de risco e definição de metas e objetivos precisam fazer parte do dia a dia das *startups*.

Ao contrário do que se possa imaginar, as peculiaridades de uma startup exigem um esforço ainda maior de organização, planejamento e acompanhamento para garantir o sucesso da mesma.



Por mais flexíveis que possam ser, *startups* precisam cumprir prazos para lançamento de produtos, considerar estratégias de marketing, entre vários outros fatores que somente uma gestão de projetos bem feita poderá cobrir. Para garantir um crescimento sustentável será necessário que haja um controle mínimo dos processos em andamento.

Não se pode esquecer que quando falamos em gestão de projetos para *startups*, devem ser consideradas as práticas ágeis de gerenciamento. É preciso trabalhar com ciclos pequenos e constantes de feedback e estabelecer um ambiente colaborativo e transparente. Por meio de frameworks (um conjunto de conceitos organizados para resolver um problema de um domínio específico) ágeis, é possível ter uma gestão de projetos que considere a versatilidade e a capacidade de mudança que uma startup precisa.

Muitas startups estão enfrentando uma morte prematura por não preverem ou por não darem o devido valor à gestão de projetos.

Morte prematura

Muitas *startups* estão enfrentando uma morte prematura por não preverem ou por não darem o devido valor à gestão de projetos. A prática de conceitos básicos traz a clareza e o foco que a empresa precisa para dar passos mais largos rumo ao sucesso de mercado.

Um gestor de projetos ajudará a manter a harmonia do time, definir as prioridades, avaliar o escopo, dividir cargas de trabalho, gerenciar investimentos e orçamentos. Um profissional com esse perfil terá a missão de garantir que todos estejam na “mesma página”, ou seja, sintonizados, caminhando juntos para o mesmo propósito.

Serviços

Startups prestadoras de serviços se beneficiam ainda mais da gestão de projetos! Cada cliente pode ser enxergado, em uma startup como um projeto que precisa ter escopo, prazo, orçamento, recursos, qualidade e riscos gerenciados. Por fim, garantir a satisfação do cliente é fundamental para a sobrevivência e crescimento do negócio.

Considerando que essas empresas vivem em um ecossistema colaborativo, uma opção seria compartilhar esse gestor de projetos, uma vez que, na maioria das *startups*, os recursos são escassos.

No pior cenário, onde não há como se ter o apoio de um profissional especializado, o importante é que uma pessoa interna seja designada então como “gerente de projetos” e que se dedique a garantir que a estrutura rode e, principalmente, para manter a concordância entre atividades e metas estabelecidas.



Exemplos de startups:

Catarse:

O Catarse, de São Paulo, é uma plataforma de *crowdfunding*, isto é, capta demanda e recursos para tornar-se um projeto ou evento viável. O modelo é mais comum nos Estados Unidos e ainda é feito por poucos no Brasil.

99:

99 (anteriormente 99 Taxi) é uma empresa que desenvolveu um aplicativo de transporte individual para ajudar as pessoas a localizarem os táxis mais próximos, de forma rápida e mais segura. Em janeiro de 2017, a empresa recebeu um aporte de US\$ 100 milhões de dólares da Didi Chuxing, empresa chinesa de transporte. Um ano depois, em janeiro de 2018, a empresa foi adquirida pela chinesa Didi Chuxing pelo valor de US\$ 1 bilhão, se tornando assim o primeiro "unicórnio" brasileiro.

Waze:

É uma empresa que desenvolveu uma solução para ajudar as pessoas com o problema de trânsito, especialmente nas grandes cidades. Por meio de uma aplicação para smartphones ou dispositivos móveis similares, baseada na navegação por satélite e em informações compartilhadas entre seus usuários, essa solução procura identificar as melhores rotas. A ideia foi desenvolvida pela startup Waze Mobile de Israel. Posteriormente, em 2013, a empresa foi adquirida pela Google.

← “UNICÓRNIO”
expressão utilizada
para empresas,
notadamente startups,
que atingem um valor
igual ou superior a
US\$ 1 bilhão

***Cada cliente pode ser enxergado,
em uma startup como um projeto
que precisa ter escopo, prazo,
orçamento, recursos, qualidade e
riscos gerenciados.***



Validação de ideias de negócios por meio do Business Model Canvas



rawpixel.com / Freepik.com

P

ara empreender, é necessário entender as necessidades do cliente!

Para ajudar nesse entendimento, usualmente os empreendedores se utilizam de um plano de negócio, que nada mais é que um documento onde se descreve os objetivos do negócio e os passos que devem ser dados para atingir esses objetivos, diminuindo assim riscos e incertezas para o empreendedor, empresa ou investidores.

Com o surgimento das *startups*, novos modelos e ferramentas foram criadas com vis-

tas a melhor se adaptarem às diferentes realidades dessas empresas.

O *Business Model Ontology* desenvolvido por Osterwalder (2004) consiste num "(...) rigoroso processo de definição de modelo de negócio, a partir da cuidadosa e precisa definição dos termos, conceitos, componentes e suas relações".

Seu modelo parte dos mesmos quatro elementos identificados em boa parte da revisão teórica sobre o tema:

1. Produto;
2. Relacionamento com o Consumidor;
3. Infraestrutura e Gestão;
4. e Aspectos Financeiros.

1. **Produto:** qual o negócio, quais os produtos e serviços ofertados e qual a proposta de valor. Osterwalder atribui bastante importância à ideia da inovação, afirmando que as empresas são capazes de se reinventar, adaptar seus produtos e proposta de valor sempre que necessário.

Os empreendedores se utilizam de um plano de negócio, que nada mais é que um documento onde se descreve os objetivos do negócio e os passos que devem ser dados para atingir esses objetivos.



2. Relacionamento com o Consumidor: quem é o público-alvo da empresa, como ela entrega seus produtos e como desenvolve forte relacionamento com esse público. Para a seleção do público-alvo, é necessário utilizar elementos geográficos, estilo de vida, profissão, estágio da vida, entre outros. Os canais de distribuição descrevem como a empresa entrega a proposta de valor. Já o relacionamento com o consumidor refere-se à qualidade e à intensidade da relação criada entre as partes.

3. Infraestrutura e gestão: como a empresa se organiza em termos de estrutura organizacional e cadeia de valor; como se relaciona com sua cadeia de suprimentos. Enquanto nos outros pilares são estabelecidos objetivos de operação, aqui o foco é como atingi-los. Nesse sentido, as capacidades internas são fatores-chave do modelo de negócio, dentre as atividades necessárias para entregar o valor proposto. É preciso definir quais delas serão internas e como amarrá-las.

4. Aspectos financeiros: qual é seu modelo de geração de receita, como é sua estrutura de custos, seu modelo de sustentabilidade da vantagem competitiva e do negócio.

O Business Model Canvas é hoje um dos modelos mais comentados: trata-se de uma ferramenta para desenvolvimento de planos de negócios para empresas com base em inovação.

A partir desses pilares, Osterwalder desdobra o conceito em nove dimensões que também servem de base para o modelo Canvas.

Repare! O modelo Canvas conta com 9 dimensões ou blocos que permitem visualizar todas os âmbitos de uma empresa ou startup.

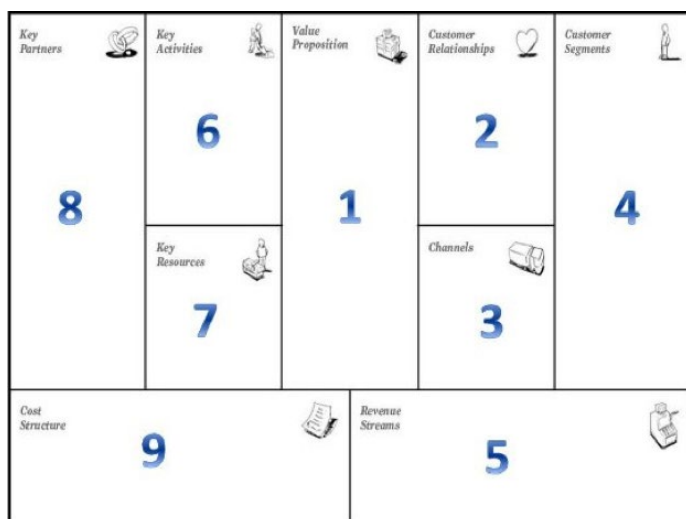
O que é e para que serve o Business Model Canvas?

O Business Model Canvas é hoje um dos modelos mais comentados: trata-se de uma ferramenta para desenvolvimento de planos de negócios para empresas com base em inovação. Na maioria dos casos, são empresas de tecnologia da informação ou que a utilizam como um dos componentes para inovação, como o Business Model Generation, ou "CANVAS" (OSTERWALDER; PIGNEUR et al., 2010).

Os pesquisadores OSTERWALDER & PIGNEUR (2010), definem Business Model Canvas como uma **ferramenta de gerenciamento estratégico**, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Sua estrutura consiste na descrição de uma startup em nove blocos resumidos em uma só folha. Dessa forma é possível visualizar todos os âmbitos da instituição de uma só vez.

Nove blocos ou nove dimensões do Canvas:

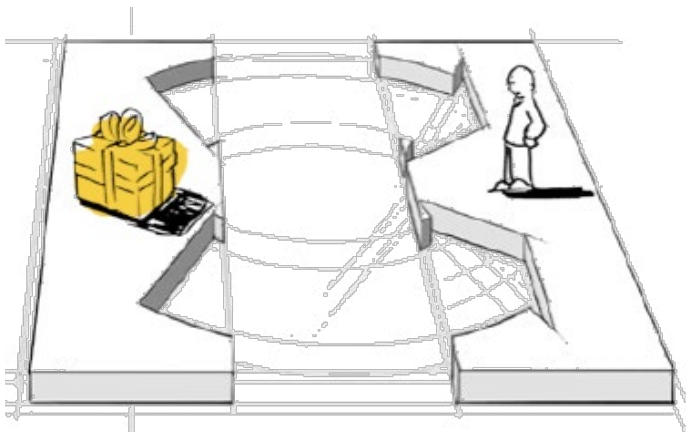
1. Propostas de valor
2. Relações com os clientes
3. Canais
4. Segmentos de clientes
5. Fluxo de rendimento
6. Atividades principais
7. Recursos principais
8. Parcerias-chave
9. Estrutura de custos
10. Estrutura de custos



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Nove blocos (dimensões) do Business Model Canvas

1 – Proposta de Valor (Value Proposition)



Fonte: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

A necessidade do negócio em ofertar valor é o que fará a diferença no momento que o cliente for comparar e decidir qual o produto ou serviço adquirir. O escolhido certamente será aquele que oferecer um custo/benefício melhor. Assim, no modelo Business Model Generation ou “Canvas” destaca-se que o valor deve ser ofertado de forma breve, concisa, para que em uma única frase o cliente perceba a importância relevante e utilitária do produto, mesmo que se tenham vários benefícios deve se destacar um, que será o chamariz do negócio.

Segundo o Modelo Canvas, o “valor” significa os benefícios que serão entregues aos clientes. Essa definição é fundamental para analisar os diferenciais do negócio frente aos concorrentes.

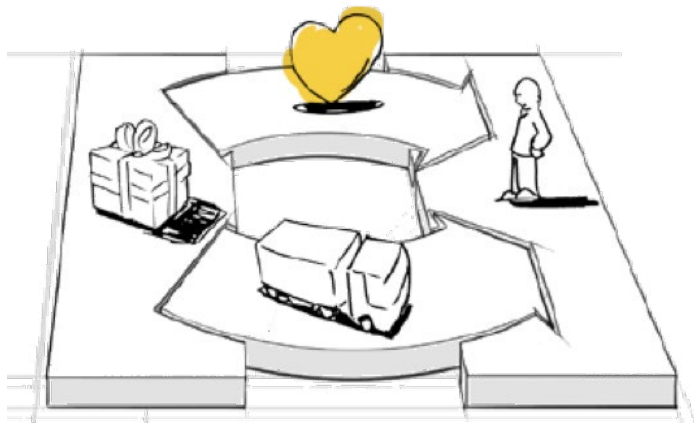
Para Ghemawat (2000), o valor total criado por uma transação é a diferença entre a disposição do cliente para pagar e o custo de oportunidade.

OSTERWALDER e PIGNEUR (2010) discorrem sobre a proposição de valor. Para eles, o valor é a razão pela qual os clientes voltam para uma empresa em detrimento de outra. Ele resolve um problema do cliente, satisfazendo assim a necessidade desse cliente.

Em uma única frase, o cliente precisa perceber a importância relevante e utilitária do produto.



2 – Relações com o Cliente (Customer Relationships)

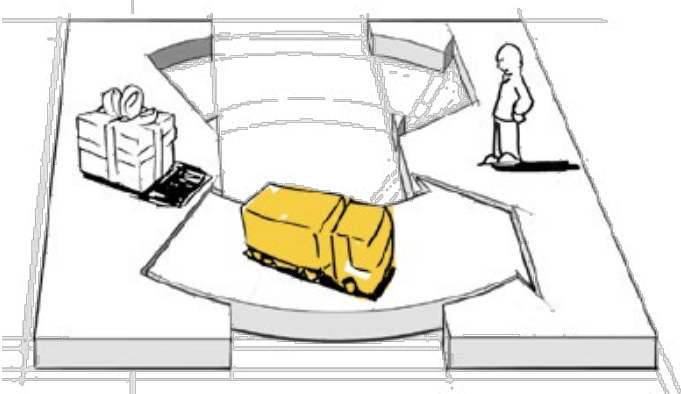


A empresa deve esclarecer o tipo de relacionamento que pretende estabelecer com cada segmento de clientes.

O Model Canvas também desenvolve um sistema de atendimento personalizado. Esse é um tópico relevante na elaboração do Canvas. Pelo que optar? Por autoatendimento ou por receber um atendimento? Esses aspectos devem ser muito bem elaborados para que o cliente não fique insatisfeito no momento do atendimento. Investir em um alto nível de atendimento garante destaque ao empreendimento.

Para OSTERWALDER e PIGNEUR (2010), o tópico “relacionamento com clientes” descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com segmentos específicos de clientes. A empresa deve esclarecer o tipo de relacionamento que quer estabelecer com cada segmento de clientes. Relacionamentos podem variar desde o pessoal até o automatizado.

3 – Canais (Channels)



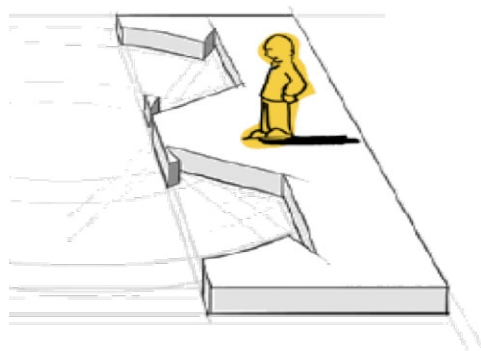
Esse é um desafio para os empreendedores: decidir os melhores canais de distribuição, qual será a logística eficiente do negócio, se direta ou reversa, deixar seu cliente satisfeito, com entrega rápida e com produtos entregues nas melhores condições e segurança.

Os Canais também se referem a todos os tipos de interface entre a empresa com o cliente, como a comunicação, venda e distribuição do produto. Assim, os canais descrevem como uma empresa se comunica e como atinge os seus segmentos de clientes para oferecer uma proposição de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).



Conforme Ballou (1993), a logística é um assunto vital. Os consumidores não residem próximos de onde os bens ou produtos estão localizados. Dessa forma, é uma tarefa da logística diminuir o espaço entre produção e demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

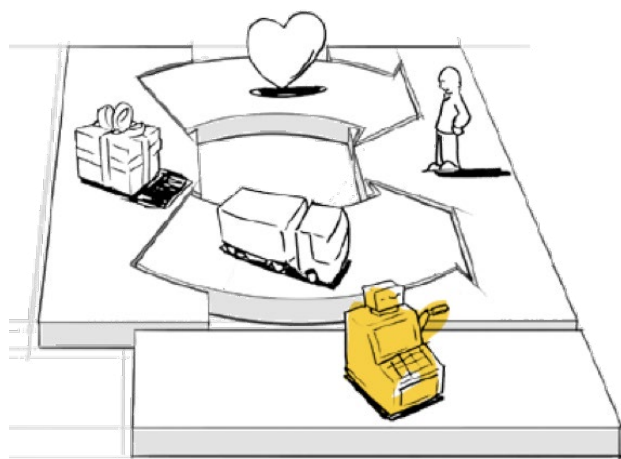
4 – Segmento de Clientes (Customer Segments)



A segmentação de mercado define que cada mercado é composto de partes ou segmentos distintos, com compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas às variações na oferta. Nenhuma oferta ou enfoque ao mercado satisfará a todos compradores. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente. A empresa deverá estudar as oportunidades em setores diferentes do mercado antes de tomar uma posição.

Segmentos de clientes definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. O primeiro passo é realizar a segmentação de clientes, escolher que fatia de mercado o negócio irá atender. Os autores ressaltam ainda que não basta ter uma ideia se não se conseguir enxergar por meio da visão de quem vai pagar e utilizar o produto ou serviço. (Osterwalder e Pigneur, 2010)

5 – Fluxo de rendimento (Revenue Streams)



O fluxo de rendimento (ou fontes de receita) representam o dinheiro que a empresa gera de cada segmento cliente (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010)

O fluxo de receitas determina a maneira como o cliente irá pagar pelo produto ou serviço adquirido. Na atualidade, as formas de obter receita nas empresas têm sofrido inovações. Há diversas maneiras de oferecer serviços agregados aos consumidores, como assinaturas, aluguéis, licenças, etc.

A segmentação de mercado define que cada mercado é composto de partes ou segmentos distintos, com compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas às variações na oferta.

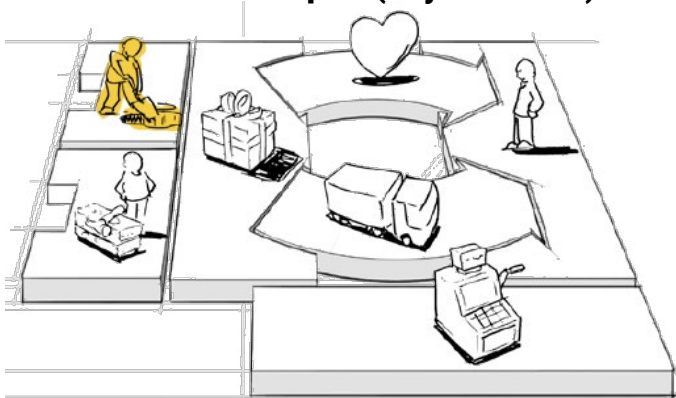


Para Gitahy (2010), as *startups* devem analisar a melhor forma de conseguir fluxo de receita para o empreendimento.

Por exemplo, um dos modelos de negócios do Google e do Buscapé é cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca. Outro exemplo seria o modelo de negócio de franquias: paga-se royalties por uma marca, mas há acesso a uma “receita de sucesso” com suporte do franqueador, aumentando as chances de gerar lucro.

Recursos-chave da empresa são aquelas ferramentas mais essenciais para o desenvolvimento do negócio.

6 – Atividades Principais (Key Activities)

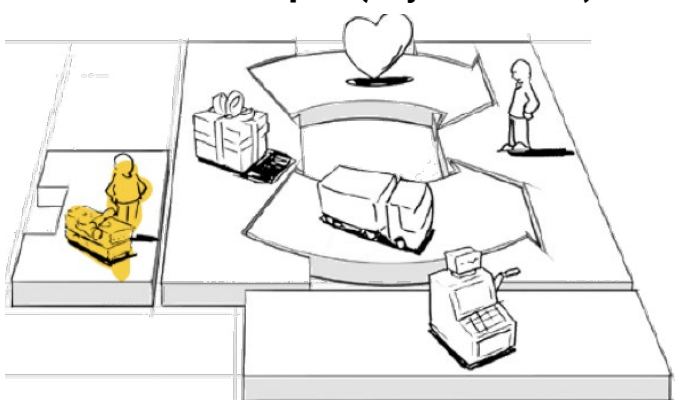


As atividades-chave estão relacionadas aos processos rotineiros mais importantes, à atividade-fim da empresa. Deve-se realizar e dar manutenção constante para que o modelo de negócios funcione corretamente. Por exemplo, empresas de plataforma web, terão como atividade-chave a manutenção desta plataforma.

Alguns exemplos de atividades-chave citados no Business Model Generation ou “Canvas” são:

- ➔ Produção de Bens,
- ➔ Gestão de Plataformas,
- ➔ Resolução de Problemas,
- ➔ Vendas Consultivas,
- ➔ Desenvolvimento de Produto.

7 – Recursos Principais (Key Resources)



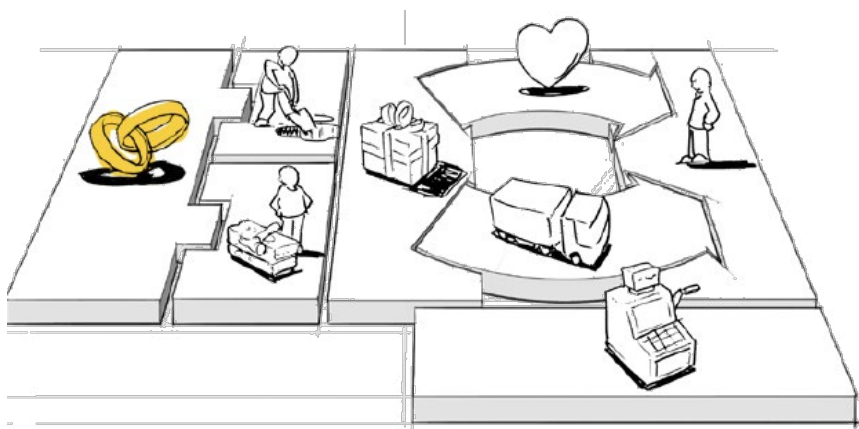
Recursos-chave da empresa são aquelas ferramentas mais essenciais para o desenvolvimento do negócio. São ativos funcionais, responsáveis pelo funcionamento da atividade exercida. O Business Model Canvas tem chamado atenção por sua eficiente funcionalidade na elaboração de empreendimentos em especial *Startups*.



Esses recursos englobam todos os ativos importantes que, sem eles, o negócio não poderia alcançar competitividade. Como ativos físicos entenda-se máquinas, instalações. Como recursos intelectuais, recursos humanos, entenda-se equipe de programadores e atendimento, por exemplo.

Cada modelo de negócio exige recursos-chave diversos. Esses recursos permitem que uma empresa crie e obtenha uma proposta de valor, alcance mercados, mantenha relações com os segmentos de clientes e obtenha receitas. Dependendo do tipo de modelo de negócio são necessários, os recursos-chave serão diferentes, segundo OSTERWALDER e PIGNEUR (2010)

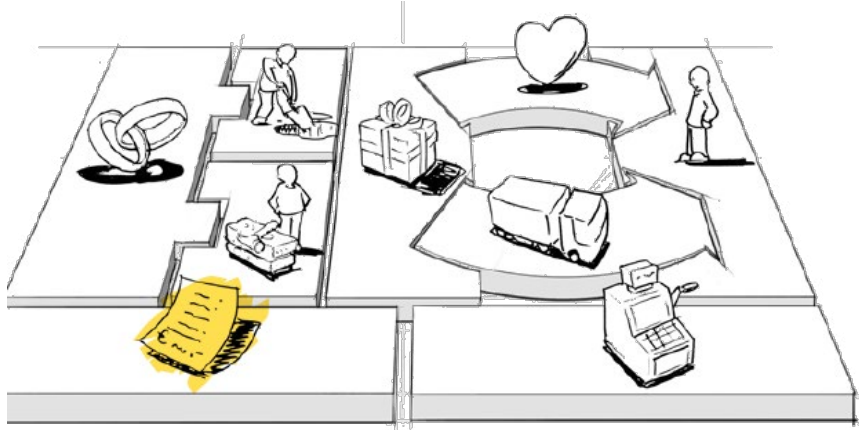
8 – Parcerias-Chave (Key Partnerships)



Parcerias-chave são os parceiros do negócio: os fornecedores, os terceirizados e outros. Assim, empresas criam alianças para otimizar seus modelos de negócios, reduzir o risco, ou adquirir recursos, indica OSTERWALDER e PIGNEUR (2010).

Nessa etapa, são listadas todas as tarefas ou matérias primas essenciais fornecidas por outra empresa e que garante o funcionamento do negócio. Indispensável listar todos os processos operacionais responsáveis pelo andamento do empreendimento. São por meio deles que são entregues a oferta de valor ao cliente.

9 – Estrutura de Custos (Cost Structure)



Estrutura de custos: esse é o último bloco elaborado pelo Model Canvas. Nessa etapa, são descritos todos os principais custos que têm peso financeiro, principalmente os custos com a operacionalização do negócio.

Parcerias-chave são os parceiros do negócio: os fornecedores, os terceirizados e outros. Assim, empresas criam alianças para otimizar seus modelos de negócios, reduzir o risco, ou adquirir recursos.



Aqui se descreve os custos mais importantes implicados em um negócio. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade após a definição dos recursos-chave, atividades-chave e parcerias importantes, segundo OSTERWALDER e PIGNEUR (2010, p. 40).

Em *startups* e pequenas empresas, a metodologia do modelo Canvas vem sendo cada vez mais aplicada pelos empreendedores. Isso porque o Canvas é menos engessado e mais simples que o plano de negócio tradicional.

Emprego da metodologia Canvas: Romper padrões para fazer acontecer!

Para ser possível que a elaboração desse Modelo de Negócio dê certo, é preciso que os novos empreendedores rompam padrões mentais e pensem de forma inovadora para fazer os negócios acontecerem. Desta forma farão negócios inovadores e irão quebrar paradigmas antigos já ultrapassados de se montar um empreendimento.

Para Eric Ries - empreendedor do Vale do Silício, reconhecido por ser o criador do movimento Lean Startup -, uma startup está inserida em um ambiente de natureza incerta. Assim, o plano de negócios terá como principal meta a de orientar o empreendedor sobre o que deve ser feito para atingir os objetivos definidos. Cabe ao plano de negócios, também, apresentar esse caminho aos possíveis investidores e demais interessados. Portanto, por estarem inseridas nesse ambiente, as *startups* ainda não sabem quais são seus objetivos finais. No início, tudo o que existe são hipóteses a serem validadas. Não faz sentido, portanto, elaborar um plano de negócios tão minucioso se não se sabe qual o produto final.

A principal crítica de Ries aos planos tradicionais baseados em estratégias sólidas e pesquisas de mercado é fato de que para as *startups*, esses planos convencionais não são mais indicadores de um provável sucesso. Isso porque as *startups* operam com muita incerteza, não sabem quem são os seus clientes ou como devem ser os seus produtos. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. As *startups* não têm nenhum dos dois, alerta Reis.

O plano de negócios proporciona ao empreendedor um norte, com métricas para acompanhar adequadamente seu crescimento, indica Dornelas (2013). Entretanto, destaca-se que sua construção é justificada apenas nos casos onde o empreendedor já possui um objetivo claro a ser atingido.

Um plano de negócios proporciona ao empreendedor um norte, com métricas para acompanhar seu crescimento.

Já Blank (2007) defende que apegar-se a um plano de negócios pré-definido destrói a capacidade da empresa de se adaptar a novas circunstâncias e explorar oportunidades, fazendo com que seus funcionários não possuam gerência sobre os processos ali desenvolvidos. Desta forma, orienta que as tarefas sejam determinadas à medida do surgimento de suas necessidades, por meio de um planejamento de forma simples e breve, sem muitos detalhamentos. **Sendo assim, o passo inicial a ser dado é a definição de demanda do mercado para verificar as hipóteses ainda não testadas.**



SAIBA MAIS

Sugestão de vídeo:

**"Como usar o Canvas no
Modelo de Negócios"**
(45 min.)

[https://www.youtube.com/
watch?v=Cjkq_jsuFTs](https://www.youtube.com/watch?v=Cjkq_jsuFTs)



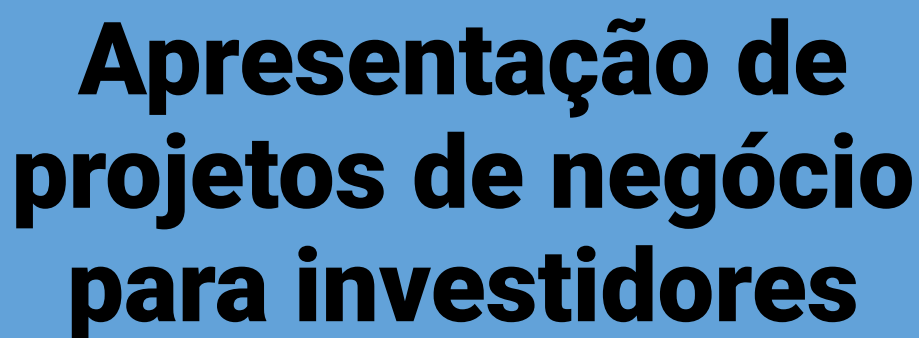
PARA O PROFESSOR

Professor,

**Com base nas ideias geradas
pelos alunos no capítulo
anterior, cada grupo deverá
elaborar o Canvas e analisar
a viabilidade do modelo
de negócio segundo essa
inovação proposta pelo
grupo.**

**Após o preenchimento do
Canvas pelos grupos, cada
equipe deverá apresentar
sua análise do modelo de
negócios para turma.**

**O professor e a turma
poderão fazer perguntas
para contribuir com o
desenvolvimento do modelo
de negócios.**





Pitch para investidores



Katemangostar / Freepik.com



presentar uma ideia de startup para o investidor em apenas alguns minutos e ainda explicar por que sua ideia merece um aporte não é tarefa fácil. Essa apresentação-relâmpago é chamada de pitch, e pode acontecer em diversas ocasiões.

A ferramenta Pitch

O Pitch é uma ferramenta usada pelo empreendedor para fazer uma apresentação sucinta de seu negócio ou ideia de negócio para o público (investidor ou cliente). Alguns autores divergem sobre o tempo de duração

dessa apresentação, mas no geral estimam de cinco minutos até uma hora, dependendo da oportunidade para fazer essa abordagem.

O principal objetivo do Pitch é apresentar sua ideia de negócio e despertar o interesse do investidor, captando assim recursos para uma empresa. O importante é identificar o investidor e abordá-lo de acordo com a situação e lugar. Ela pode ser apresentada tanto de forma verbal como de forma ilustrada, mas de maneira simples, concisa e dentro do tempo disponível, para causar interesse por parte do investidor em conhecer mais a ideia de negócio ou já decidir se vale a pena investir no negócio.

Para elaborar um Pitch é preciso muito conhecimento de tudo que envolve sua empresa e estar preparado para saber aproveitar as oportunidades para obter sucesso. Lembre-se que o investidor estará analisando não só o seu negócio, mas também você, como empreendedor. Assim, tão importante quanto apresentar claramente sua empresa, é conseguir demonstrar seu conhecimento e capacidade de execução. Os tópicos para elaborar um pitch são genéricos; cada negócio tem suas peculiaridades. Portanto, o que importa realmente, é demonstrá-los com clareza em sua apresentação.

Apresentar uma ideia de startup para o investidor em apenas alguns minutos e ainda explicar por que sua ideia merece um aporte não é tarefa fácil. Essa apresentação-relâmpago é chamada de pitch.



Um Pitch deve conter, basicamente:

- **Gancho**, para fixar a atenção do interlocutor;
- **Boa descrição** de seu produto e/ou solução (diferenciais, utilidade, vantagem);
- **Modelo de negócio** (ideia, público-alvo, retorno);
- **Mercado**;
- **Vantagem competitiva**;
- **Empreendedor e equipe**.

Plano de negócios e o Pitch para investidores

Ao buscar investimentos, o empreendedor deve ficar atento a alguns fatos importantes. Afinal, qualquer sinal de insegurança ou imaturidade poderá ser decisivo para que o investidor desista de realizar o investimento. Também deve o empreendedor procurar investidores que se encaixem no perfil do negócio que será apresentado. Por exemplo, se o empreendedor deseja captar R\$ 500 mil, ele deve procurar por Angel Investors, super angels, venture que atuam em seed round ou investidores que investem em *startups* em estágio nascente. E se o empreendedor deseja captar recursos na ordem de R\$10 milhões, ele deve começar a procurar por grandes empresas de Venture Capital.

Segundo Feld, muitos empreendedores fazem modelos financeiros muito complexos, demorados e incertos.

Em vez de confiar nesse planejamento para determinar o quanto de investimentos seria preciso receber, o empreendedor deve focar no próximo estágio e em quanto tempo ele deseja chegar. Indispensável que ele saiba responder questões-chave:

- Se a startup está no início, quanto tempo será necessário para entregar os primeiros produtos?
- Se já existe o produto no mercado, quanto tempo será necessário para chegar a um número relevante de usuários?

Determinar o valor do investimento por planejamento financeiro dificilmente estará correto. O empreendedor corre, sempre, o risco de pedir um valor alto ou baixo demais. Pedir um valor muito alto poderá fazer com que muitos investidores desistam do negócio, ou caso o valor seja muito abaixo do necessário, o dinheiro provavelmente terminará antes da próxima fase.

Todo empreendedor deve ter uma lista de material básico quando decidir procurar investimentos, contendo:

- **Breve descrição do negócio** (Elevator Pitch);
- **Sumário executivo**;
- **Apresentação em slides**.

Determinar o valor do investimento por planejamento financeiro dificilmente estará correto. O empreendedor corre, sempre, o risco de pedir um valor alto ou baixo demais.



O Elevator Pitch é uma apresentação rápida do negócio

Esse nome foi dado pensando em uma situação hipotética onde o empreendedor encontra um possível investidor em um elevador. Portanto, terá pouco tempo para apresentar sua ideia: algo entre trinta segundos e um minuto.

Conforme Spina, o Elevator Pitch é um conceito cujo propósito é fazer com que o empreendedor exercite sua capacidade de focar no que realmente é importante no seu negócio, lembrando que o que mais interessa ao investidor-anjo. Nesse momento, é saber se ele tem afinidade e interesse pela área, e principalmente se acredita no potencial do empreendedor.

Quando o contato for por e-mail, indica Feld, o empreendedor precisa de apenas alguns parágrafos no próprio corpo do e-mail, sem anexos. O Elevator Pitch varia entre um e três parágrafos e deve descrever o produto, a equipe e o modelo de negócio de forma bem direta.

Sumário Executivo

O Sumário Executivo trata-se de um documento um pouco mais elaborado, um resumo do plano de negócios. Geralmente, é composto por até três páginas e contém os seguintes tópicos:

- **Produto:** problema a ser resolvido e tamanho da oportunidade.
- **Mercado:** nível de competição e diferencial competitivo.
- **Concorrência:** soluções que estão no mercado. Por que a sua é melhor?
- **Time:** qual a força do time?
- **Projeções** sumárias de vendas, despesas e lucratividade.
- **Recursos** necessários e em quais pontos serão aplicados.

Esse documento deve ser usado para complementar o Elevator Pitch ou quando não há oportunidade de conversar com o investidor pessoalmente. Quanto mais conciso e rico em detalhes for o documento, maior será a chance de o investidor realizar o investimento.

O Sumário Executivo, além de explicar qual o problema que o empreendedor está tentando resolver, deverá responder questões como:

- Por que o produto é bom?
- Por que ele é melhor do que as soluções já existentes?
- Por que o time é bom ao tentar resolver esse problema?
- Como o problema será resolvido?

Segundo Spina, o Plano de Negócios é um documento complexo e elaborado, que deve detalhar e fundamentar todos os pontos apresentados no Sumário Executivo, entrar em questões de estratégia do negócio e apresentar um planejamento financeiro detalhado. Geralmente é requisitado em estágios mais avançados do investimento.

O Plano de Negócio requer um estudo completo e detalhado acerca do mercado que a startup atua, deve ser feito com cuidado.

Quanto mais conciso e rico em detalhes for o documento, maior será a chance de o investidor realizar o investimento.



Um bom plano de negócios deve conter os seguintes tópicos:

- Descrição do negócio, seus produtos e serviços.
- Mercado e concorrentes.
- Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT).
- Estratégia do negócio.
- Estrutura do negócio.
- Plano de marketing.
- Equipe.
- Planejamento financeiro.
- Avaliação do negócio (Valuation).
- Opções e estratégias de saída.

O pitch deve seguir uma linha lógica de raciocínio para que o investidor compreenda o que será apresentado.

Assim, com o surgimento das *startups*, novos modelos e ferramentas foram criadas com vistas a melhor se adaptarem à realidade diferenciada dessas empresas.

Como fazer um pitch eficaz

Observe! O pitch deve seguir uma linha lógica de raciocínio para que o investidor compreenda o que será apresentado.

Os fatores fundamentais que devem estar presentes em uma apresentação são:

- 1. Apresentação do negócio:** Ter conhecimento de tudo que envolve sua empresa e estar preparado para saber aproveitar as oportunidades é fundamental. Os primeiros instantes de uma apresentação são obrigatoriamente o ponto-chave de todo o resto. Tem que acender no investidor a curiosidade e a atenção necessária para conhecer mais sobre o negócio. É fundamental ser objetivo e claro na hora da apresentação.
- 2. Apresentação do problema:** Ao mencionar o problema é importante frisar os pontos difíceis das dores do mercado, enumerando quem e quantos enfrentam tal situação.
- 3. Apresentação da solução:** Demonstrado o problema, o próximo passo é a solução. Deve ficar claro o nicho de mercado que a empresa vai atender e como vai conseguir solucionar o problema tendo um diferencial que valha a pena investir.
- 4. Entendimento do mercado e onde sua empresa se encaixa:** Quanto mais o mercado tiver condições de a empresa atuar, mais o investidor terá interesse, pois isso significa ganho para ele. É importante ressaltar as estratégias de atuação, vendas, custos, publicidade e como pretende-se entrar nesse mercado, como conseguir captar novos clientes e o quanto cada novo cliente custará para a empresa.
- 5. Conhecimento do negócio:** Listar os concorrentes e por que o negócio apresentado se difere, mostrando dados concisos que comprovem o que está sendo apresentado.
- 6. Business Plan:** Apresentar um plano sólido de como vão ser utilizados os recursos financeiros da empresa.



7. Apresentação da equipe envolvida: Possuir uma equipe experiente e confiável, com papéis definidos: apresentar as habilidades dos membros da equipe que trabalham no projeto, destacando as experiências dos profissionais e de como estão preparados para acompanhar a empresa no processo de crescimento.

8. Investimento necessário: Por fim, indicar qual o investimento necessário para viabilizar a empresa. Deve-se ter bastante cuidado com esse ponto, alinhando o perfil de risco do empreendedor ao do investidor, além de procurar saber sobre suas condições de vir esse investidor a apostar na ideia do empreendedor.

Diferenças entre incubadora e aceleradora

Tanto a incubadora quanto a aceleradora são organizações criadas para ajudar empreendedores no início do negócio, ou seja, em sua estruturação. Ambas têm como foco empreendimentos inovadores com alto potencial de crescimento, especialmente no setor de tecnologia.

A principal diferença entre incubadora e aceleradora é o modelo de negócio.

A **incubadora**, geralmente, **não tem fins lucrativos** e **é mantida por instituições públicas**.

Já a **aceleradora é privada, tem fins lucrativos** e é mantida por investidores que esperam ganhar o retorno quando efetuarem a venda das ações da empresa acelerada. **O lucro da aceleradora está diretamente relacionado ao sucesso dos negócios**. Isso faz que ela tenha uma orientação mais rápida em geração de resultados por parte do empreendimento acelerado.

Outra diferença importante são os serviços oferecidos. A **incubadora** oferece, normalmente, apenas **infraestrutura e espaço físico**, enquanto a **aceleradora** proporciona **suporte de gestão, mentores e orientações de profissionais** muito experientes e que ajudam a ampliar a rede de relacionamentos do empreendedor.

A participação na incubadora pode ser tanto gratuita quanto paga (mediante taxas, por exemplo). Ela não recebe qualquer tipo de investimento de capital em seus negócios. Para a participação da aceleradora, entretanto, é preciso ceder a ela parte das ações da empresa acelerada em troca de investimento de capital.

Alguns dizem que a aceleradora é a evolução natural das incubadoras. Embora, em parte isso possa ser verdade, observamos cada vez mais incubadoras absorvendo partes do negócio da aceleradora. Ambas têm suas vantagens conforme o momento na vida da empresa.

Existem casos de empreendimentos que, após passarem por um programa de aceleração, foram “incubados” e passaram a receber espaço físico e apoio de uma incubadora. Também existem empresas incubadas participando de programas de aceleração para reforçar a gestão e a rede de contatos. O fato é que tanto incubadoras quanto aceleradoras oferecem apoios importantes para os negócios em fase inicial.

A incubadora oferece, normalmente, apenas infraestrutura e espaço físico, enquanto a aceleradora proporciona suporte de gestão, mentores e orientações de profissionais muito experientes.



A incubadora de empresas é um ambiente encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além da assessoria na gestão da empresa, a incubadora oferece infraestrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à internet, suporte em informática. Assim, as incubadoras de empresas geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações são catalisadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo.

Os principais objetivos de uma incubadora de empresas são:

- ➡ a produção de empresas de sucesso
- ➡ a criação de uma cultura empreendedora.

A Anprotec (2012) classifica as incubadoras em três tipos distintos, dependendo do tipo de empreendimento que abriga:

- 1. Incubadora de empresas de base tecnológica:** abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- 2. Incubadora de empresas dos setores tradicionais:** abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, aquelas que detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
- 3. Incubadora de empresas mistas:** abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

A incubadora de empresas é um ambiente encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos.



PARA REFLETIR

Plano de negócios, modelo Canvas ou Pitch?
Qual é o mais eficaz e em que momento devemos usá-los?



PRATICANDO

Em grupos de até cinco colegas, vocês deverão criar um projeto de Startup. Os projetos de *Startups* serão apresentados para uma Banca de Avaliadores, que elegerá o melhor projeto da turma. Siga as orientações da competição, que serão disponibilizadas pelo professor responsável.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Business Model Canvas. Site oficial <<https://strategyzer.com/>> e <<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>>

DOLABELLA, F. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ENDEAVOR. Business Model Generation. *Como Inovar*. 18/7/2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9sH8TozjHy4>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

OSTERWALDER, A *Business Model Generation*. 14/7/2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=41q_zn8jMaE>. Acesso em: 18 mar. 2015

TABORDA, Ana. *O que é uma start up?* 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 03 ago. 2013.

Yuri Gitahy, 2011 disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital/>

Links e referências bibliográficas secundárias:

A primeira edição do BMG. [s.d.]. Disponível em: <http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf>. Acesso em: 21. fev. 2018.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. *Creating value through business model innovation*, MIT Sloan management Review, 2012, Estados Unidos.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, junho / julho de 2001. Estados Unidos.

ANPROTEC, 2012. *Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico*. Brasília: ANPROTEC, 2012. Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 21. Boletim 09. Brasília: ANPROTEC, 2011.

BLANK, Steve. *The four Steps to the Epiphany - Successful Strategies for Products that Win*. Quad/Graphics, 2007.

BONINI, L.A.; ENDO, G.B. *Design Thinking: uma nova abordagem para inovação*. <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/DesignThinkingthinking.aspx>

Borja de Mozota, B; Klöpsch, C.; Costa, F. C. X. da. *Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOTELHO A. J. et al. *Impulsionando o take-off da inovação no Brasil: O Investidor Anjo*. 2006

BRITTO, F; WEVER, L. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.



BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* (Elsevier, Eds.), p. 249. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, Tim. *Change by design thinking: how Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins, New York, 2009.

BROWN, Tim. *Human centered design thinking tool kit*. IDEO, Canadá, 2011.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. *Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma*. Revista Brasileira de Inovação, 2003.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELLAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Elsevier Editora, 2008, Rio de Janeiro.

GARCIA, L. F. *Conduta ou personalidade de um empreendedor*. Empreendedor. São Paulo, n. 169, p. 76, nov. 2008.

JOHNSON, D. *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger Organizations*. Industrial and Commercial Training. Press, v. 33, n. 4, 2001.

KAWASAKI, Guy. *A arte do começo*. Celina Cavalcante Falck-Cook (Trad.). 4. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.

LEITE, E. *O Fenômeno do Empreendedorismo*. 3. Ed., Recife, Bagaço, 2002.

MARTIN, M. A. *Estilos de negociar*. Buenos Aires: IANCA, 1982.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1995.

OSTERWALDER, A. *The Business Model Ontology* – HEC de l'Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. London: Wiley John & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, 2010.



OSTERWALDER, A; PIGNEUR, 2009. Business Model Canvas, 2009.

PORTER, M. Estratégia competitiva. Elsevier Editora Ltda., 1980.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

RIES, Eric. *The Lean Startup*. Primeira Edição. Nova Iorque: Crown Business, 2011.

SEBRAE. *Disciplina de empreendedorismo*. São Paulo: Manual do aluno, 2007.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998

STRATEGYZER. *The Business Model Canvas*. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.business-modelgeneration.com/canvas/bmc>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. *Innovation in services*. SI4S Synthesis Paper, agosto, 1998, Studies in Technology, innovation and economic policy, França. Sundström, P.; Zika-Viktorsson A. Organizing for innovation in a product development project Combining innovative and result oriented ways of working – A case study.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz; *Design thinking inovação em negócios*. – MJV Press. 1. ed. Rio de Janeiro: Abril 2012.

Outros links:

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany*. 2006. Disponível em: <http://www.stanford.edu/group/e145/cgibin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2013.

GITAHY, Yuri. *O que é uma start up? Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online*, 2011. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 8 dez. 2014.

GITAHY, Yuri. *O que é uma startup?* 2011. Disponível em: <[Http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/](http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/)> Acesso em: 06 jul. 2013.

HERMANSON, Boris. *O que é uma start up?* São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

Coleção **Gestão e
Empreendedorismo
na Era Digital**

Vol. 10 **EMPREENDEDORISMO
E INOVAÇÃO NA
ERA DIGITAL**

TRAMPOTech 
CURSOS INOVADORES EM GESTÃO E TECNOLOGIA